

**MARIANA OLIVO FURTADO**

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE  
ESTÁGIO SUPERVISIONADO OBRIGATÓRIO: O CASO DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL DA UDESC**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof.º Dr. Carlos Roberto De Rolt  
Coorientador: Prof.º Dr. Nério Amboni

**Florianópolis, SC  
2019**

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da  
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Furtado, Mariana Olivo

Proposta de diretrizes para a modernização da gestão de estágio supervisionado obrigatório: o caso do curso de Administração Empresarial da Udesc / Mariana Olivo Furtado. -- 2019.  
270 p.

Orientador: Carlos Roberto De Rolt

Coorientador: Nério Amboni

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2019.

1. Estágio Supervisionado em Administração. 2. Modernização da gestão. 3. Tecnologias. I. Rolt, Carlos Roberto De . II. Amboni, Nério. III. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. IV. Título.

**MARIANA OLIVO FURTADO**

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE  
ESTÁGIO SUPERVISIONADO OBRIGATÓRIO: O CASO DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL DA UDESC**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Banca examinadora:

Orientador: \_\_\_\_\_  
(Dr. Carlos Roberto De Rolt)  
UDESC

Coorientador: \_\_\_\_\_  
(Dr. Nério Amboni)  
UDESC

Membros:

\_\_\_\_\_  
(Dr. Nério Amboni)  
UDESC

\_\_\_\_\_  
(Dr. Mauricio Andrade de Lima)  
UNISUL

Florianópolis, 26/07/2019.

Dedico essa Dissertação aos meus pais, Ivete Maria Daniel Olivo e Maurílio Furtado, e à minha irmã Luiza Olivo Furtado, por todo o carinho e apoio recebido não só no período do Mestrado, mas na vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à equipe da Coordenação de Estágios, o Coordenador de Estágios Prof.º Dr. Felipe Eugênio Kich Gontijo, que me ajudou em diversos momentos ao longo da pesquisa, e o servidor e amigo Sérgio de Paula pela colaboração com informações essenciais à elaboração e análise da dissertação, sem vocês este trabalho não seria possível. Ao meu orientador, Prof.º Dr. Carlos Roberto de Rolt, e ao meu Coorientador Prof.º Dr. Nério Amboni, este que também ajudou na finalização do meu Projeto de Dissertação, ambos que abraçaram o tema junto comigo e que estiveram sempre disponíveis a esclarecer as dúvidas no decorrer da pesquisa, que foram muitas. Agradeço também ao Prof.º Dr. Maurício Lima pela disponibilidade em participar como Membro Externo da Banca.

Agradeço ao Prof.º Dr. Marcos Dalmau, meu professor da graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que me ajudou muito quando eu estava elaborando o Projeto de Dissertação na fase de processo seletivo de Mestrado, sem a sua ajuda eu não conseguiria “amadurecer” o meu projeto.

Agradeço à minha família, especialmente minha mãe Ivete Maria Daniel Olivo e minha irmã, Luiza Olivo Furtado, e às minhas amigas pelo apoio e compreensão por estar ausente muitas vezes do convívio social, abdicação minha que se tornou necessária ao longo destes 2 anos.

Agradeço também aos meus Professores Doutores do curso de Mestrado, Mário Cesar Barreto de Moraes, Nério Amboni, Júlio Dias, Dannyela Lemos, Micheline Gaia, Leandro Schmitz e Carlos De Rolt por todo apoio e conhecimento adquiridos durante o curso.

Aos meus amigos e colegas de Mestrado, agradeço de coração, pois foram imprescindíveis para o meu crescimento pessoal e propiciaram um ambiente enriquecedor de colaboração mútua durante todo do período do Mestrado Profissional em Administração.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos participantes da coleta de dados da pesquisa, especialmente os professores Felipe Eugênio Kich Gontijo, Nério Amboni, Ruth Ferreira Roque Rossi, Octávio Rene Lebarbenchon e Carlos Eduardo Freitas da Cunha, ao meu colega novamente Sérgio de Paula, aos alunos do curso de Administração do segundo semestre de 2017 e do primeiro e segundo semestres de 2018 que responderam aos questionários, que mesmo com suas agendas atribuladas pelo final do semestre, foram solícitos ao meu pedido de participar da pesquisa. Agradeço também aos Coordenadores de Estágio e Coordenadores de Curso de Administração das Universidades pesquisadas, que contribuíram imensamente para a qualidade dos resultados da pesquisa: FEA-Universidade de São Paulo USP (USP), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), Faculdade de Gestão e Negócios/ Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Estadual de Londrina (UEL), Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Faculdade IbmeC Minas Gerais (IBMEC), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Faculdade de Ciências da Administração FCAP/Universidade de Pernambuco (UPE), Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), Centro Universitário Espírito-Santense (FAESA), Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)/GUARAPUAVA, Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH), Universidade Regional de Blumenau (FURB), Centro Universitário São Lucas (FSL), Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Centro universitário de Santa Fé do Sul (UNIFUNEC) e o Centro Universitário de Votuporanga (UNIFEV).

## RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) atravessam um momento de mudança impulsionado principalmente pela transformação digital das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Em meio a uma sociedade e governo cada vez mais exigentes em termos de eficiência e economia de recursos, seus gestores são pressionados a repensar sua forma de gestão, buscando cada vez mais integrar aspectos administrativos e acadêmicos. Esta realidade não é diferente para a gestão dos estágios supervisionados em administração, área carente em pesquisas científicas e necessitada de uma modernização, principalmente em Instituições públicas, cobradas pelo mercado por uma maior qualificação. Esta pesquisa teve como objetivo principal a construção de uma proposta de diretrizes para a modernização da gestão de Estágio Supervisionado Obrigatório do curso de Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). Para isto, foi necessário mapear e analisar os processos internos. Em seguida, buscou-se referenciais em gestão de estágio supervisionado em administração entre alguns dos considerados melhores cursos de Administração do país através de uma pesquisa de benchmarking. Depois disso, foi feito um levantamento e descrição das tecnologias mais utilizadas pelos cursos pesquisados e disponíveis na Universidade para modernização da gestão de estágio. A base teórica utilizada elucidou os conceitos e metodologias envolvidos, como o contexto do estágio supervisionado no Brasil, o mapeamento de processos, o benchmarking, e as tecnologias de informação e comunicação utilizadas no ensino. A pesquisa é definida como um estudo de caso com abordagem qualitativa, e os instrumentos de coletas de dados foram a análise documental, a observação direta participante não estruturada, entrevistas semi-estruturadas e questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas além de levantamento em fontes alternativas. A análise focou-se nos principais problemas levantados e necessidades de melhorias, assim como na descrição das melhores práticas e tecnologias adequáveis ao estágio. Foi apresentada então uma proposta estruturada de diretrizes de modernização em forma de quadros, onde pôde-se visualizar os envolvidos necessários à implementação e o grau de urgência de implementação, de acordo com as necessidades de melhorias. Os resultados da pesquisa deram evidências de que, mais do que os aspectos administrativos, os aspectos pedagógicos da relação entre alunos e professores se mostraram influenciadores na eficiência dos processos, não podendo ser ignorados. Mais do que uma modernização nos processos e tecnologias, é necessária uma maior participação da gestão e dos professores nos processos de estágio supervisionado, devendo também estes aspectos serem estudados com mais profundidade nas pesquisas futuras sobre o tema.

**Palavras-chave:** Estágio Supervisionado em Administração. Modernização da Gestão. Tecnologias.

## ABSTRACT

The Institutions of Higher Education (HEI) are going through a change driven moment, mainly by digital transformations of Information and Communication Technologies (ICTs). Amid an increasingly demanding society and government in terms of efficiency and resource savings, its managers was press to rethinking their management, increasingly seeking to integrate administrative and academic aspects. This reality is no different for supervised internships management in administration, an area lacking for scientific research and for modernization needs, especially in public institutions, charged by market's higher qualification. This research had the objective constructing a proposal of guidelines for management of Supervised Internship modernization in State University of Santa Catarina (Udesc) Administration course. To do this, it was necessary to mapping and analyzing internal processes. Then, it was try to mapping management of supervised internship in administration best practices through a benchmarking research focused on technologies for an administration course considered as one of the best in the country. Subsequently, a survey and description of the technologies most used and available at the University were doing for the internship modernization management. The theoretical basis used elucidated the concepts and methodologies involved, such as the context of supervised internship in Brazil, process mapping, benchmarking, information and communication technologies used in teaching. The research was defined as a study case with a qualitative approach, and the data collection instruments were documentary analysis, direct participant unstructured observation, semi-structured interviews and structured questionnaires with open and closed questions beyond alternative sources. The analysis focused on main problems raised and needs for improvements, as well as on description of best practices and technologies suitable for internship. A structured proposal for modernization guidelines was show in a table form, containing the participants required to the implementation and the urgency degree of implementation could be visualized, according to improvements needs. The research results provided evidence that, more than the administrative aspects, the pedagogical aspects of the relationship between students and teachers proved to be influential in the efficiency of the processes and could not be ignored. More than a modernization of processes and technologies, greater involvement of management and teachers in supervised internship processes is needed, and these aspects should be further studied in future research about the subject.

**Keywords:** Supervised Internship in Business Administration. Modernization of Management. Technologies.

## FIGURAS

Figura 1: Gráfico de Publicações da RSL .....	33
Figura 2: Frequência dos principais assuntos da RSL.....	34
Figura 3: Exemplo do custo resolução problema em um processo .....	47
Figura 4: As cinco fases do APE.....	49
Figura 5: Hierarquia do Processo .....	50
Figura 6: Atividades da gerência para obter a aprovação de um novo funcionário .....	53
Figura 7: Símbolos padronizados para fluxogramas .....	54
Figura 8: Fluxograma padrão da primeira parte do processo de cortar o cabelo.....	55
Figura 9: Principais Elementos da Notação BPMN .....	56
Figura 10: Fluxograma funcional padrão do processo de contratação de um novo funcionário .....	57
Figura 11: Fluxograma geográfico do primeiro dia de um novo funcionário .....	58
Figura 12: Passos do processo de benchmarking .....	67
Figura 13: Tipos de lacunas de desempenho .....	68
Figura 14: O processo de benchmarking de oito passos.....	69
Figura 15: Quadro de palavras para o processo de contratação .....	71
Figura 16: Fluxogramas de processos comparáveis de quatro organizações diferentes.....	71
Figura 17: O processo de benchmarking de cinco estágios.....	72
Figura 18: Ações planejadas.....	75
Figura 19: Modelo de transformação educacional .....	84
Figura 20: Esquema instrumentos de coleta de dados por dimensão de análise e suas intersecções.....	100
Figura 21: Macroprocesso da Gestão de Estágio Supervisionado Obrigatório.....	109
Figura 22: Subprocesso 1: Escolha do Tema do Relatório e Orientador.....	110
Figura 23: Subprocesso 2: Entrega da Documentação de Estágio .....	111
Figura 24: Subprocesso 3: Orientação em Estágio Supervisionado .....	112
Figura 25: Subprocesso 4: Entrega do Relatório Final de Estágio .....	113
Figura 26: Passos do processo de Benchmarking.....	175
Figura 27: Navegação Global do Canvas .....	205
Figura 28: Página de Facebook da Esag.....	211
Figura 29: Tela de informações sobre mensagens WhatsApp Business .....	212
Figura 30: Configuração de mensagem automática no WhatsApp Business .....	213
Figura 31: Trabalho Colaborativo do Polvo5.....	215
Figura 32: Configuração de tópicos ou módulos no Moodle-Udesc.....	218

## QUADROS

Quadro 1: Critérios e descritores selecionados da RSL (Continua):.....	31
Quadro 2: Critérios de busca por Teses e Dissertações.....	34
Quadro 3: Refinamento pesquisa de Teses e Dissertações sobre Estágio Supervisionado .....	35
Quadro 4: Marcos Históricos do surgimento e evolução do estágio no Brasil .....	38
Quadro 5: Planejamento de ações para o benchmarking funcional.....	75
Quadro 6: Diferença entre Dados, Informações e Conhecimentos .....	81
Quadro 7: Dimensões, categorias e itens de análise da dissertação .....	98
Quadro 8: Resumo problemas de entradas e saídas do Subprocesso 1 .....	135
Quadro 9: Resumo problemas de entradas e saídas do Subprocesso 2 (Continua).....	139
Quadro 10: Resumo problemas de entradas e saídas do Subprocesso 3 .....	142
Quadro 11: Resumo problemas de entradas e saídas do Subprocesso 4 (Continua).....	144
Quadro 12: Marcos de referência de benchmarking para o processo de Estágio Supervisionado em Administração.....	176
Quadro 13: Instituições dos Cursos de Administração participantes da pesquisa.....	176
Quadro 14: Comentários sobre as funções das tecnologias utilizadas pelas IE's .....	190
Quadro 15: Aspectos não abordados na pesquisa (Continua) .....	192
Quadro 16: Quadro comparativo de benchmarking (Continua).....	194
Quadro 17: Referências de benchmarking para aspectos pedagógicos da gestão de Estágio Supervisionado (Continua).....	198
Quadro 18: Referências de benchmarking para aspectos administrativos da gestão de Estágio Supervisionado .....	200
Quadro 19: Referências de benchmarking para aspectos tecnológicos da gestão de Estágio Supervisionado (Continua).....	200
Quadro 20: Módulos do Polvo5.....	215
Quadro 21: Funcionalidades previstas no Edital 1123 para o sistema de estágios da Udesc (Continua).....	219
Quadro 22: Comparativo de funcionalidades referenciais levantadas no Benchmarking com as funcionalidades previstas para o Portal de Estágios da Udesc .....	225
Quadro 23: Resumo da análise dos resultados por objetivo de pesquisa (Continua).....	228
Quadro 24: Resumo da análise dimensional da pesquisa .....	229
Quadro 25: Principais mudanças sugeridas em relação à disciplina de Estágio Supervisionado em Administração.....	230
Quadro 26: Diretrizes de modernização contínuas: ações globais (Continua).....	232
Quadro 27: Ações programadas para alunos não matriculados em estágio obrigatório.....	234
Quadro 28: Ações após a matrícula em estágio obrigatório.....	235
Quadro 29: Ações imediatas de atualização e/ou implantação de tecnologias disponíveis (Continua).....	236
Quadro 30: Ações para configuração do Portal de Estágios previstas em edital .....	238
Quadro 31: Ações para o Portal de Estágios não previstas em edital .....	239

## TABELAS

Tabela 1: Publicações por ano.....	33
Tabela 2: Contrato de Estágio supervisionado celebrados pela Udesc, alunos de Administração Empresarial .....	141
Tabela 3: Conhecimento sobre informações do Regulamento de Estágio .....	147
Tabela 4: Meios de comunicação utilizados com o professor orientador .....	148
Tabela 5: Frequência de encontros com o orientador.....	148
Tabela 6: Avaliação da comunicação com o professor orientador.....	149
Tabela 7: Conhecimento do cronograma de estágio supervisionado .....	151
Tabela 8: Forma de conhecimento do cronograma de estágio .....	151
Tabela 9: Conhecimento sobre os documentos exigidos pela Coordenação para realização de estágio obrigatório .....	152
Tabela 10: Forma como ficou sabendo dos documentos exigidos pela Coordenação para a realização de estágio obrigatório .....	152
Tabela 11: Acesso ao site da Coordenação de Estágios.....	152
Tabela 12: Frequência com que acessam o site da Coordenação de Estágios.....	153
Tabela 13: Nota dada para a organização das informações do site da Coordenação de Estágios .....	153
Tabela 14: Nota dada para o conteúdo do site da Coordenação de Estágios.....	154
Tabela 15: Nota dada a clareza/objetividade do site da Coordenação de Estágios .....	154
Tabela 16: Nota dada para atualização das informações do site da Coordenação de Estágios .....	154
Tabela 17: Nota dada à comunicação com o setor de Coordenação de Estágios .....	155
Tabela 18: Entrega dos documentos no prazo exigido pela Coordenação de Estágios .....	158
Tabela 19: Nota dada à eficiência em relação à organização da Coordenação de Estágios.....	158
Tabela 20: Eficiência em relação aos documentos e trâmites exigidos pela Coordenação de Estágios .....	159
Tabela 21: Eficiência da Coordenação de Estágios em relação ao esclarecimento de dúvidas e procedimentos .....	160
Tabela 22: Auto avaliação dos alunos sobre desempenho para a entrega dos documentos .....	161
Tabela 23: Dificuldades na escolha do tema .....	162
Tabela 24: Escolha do orientador antes da matrícula.....	162
Tabela 25: Escolha do tema ou título do trabalho antes da matrícula .....	163
Tabela 26: Escolha dos objetivos antes da matrícula .....	163
Tabela 27: Escolha do orientador por acessibilidade: .....	164
Tabela 28: Mudança de tema e objetivos do trabalho durante o semestre letivo .....	164
Tabela 29: Ciência das diferenças entre estágio obrigatório e não obrigatório.....	165
Tabela 30: Orientação do professor(a) orientador(a) sobre a documentação de estágio.....	165
Tabela 31: Dificuldades para lembrar a matéria necessária na fundamentação teórica do trabalho .....	166
Tabela 32: Satisfação quanto à forma e horas dedicadas à orientação:.....	166
Tabela 33: Desenvolvimento do TCC (Relatório) em um semestre.....	167
Tabela 34: Entrega da documentação de estágio até a entrega do Relatório Final .....	167

Tabela 35: Clareza na forma de entrega do Relatório Final pelos alunos(as) .....	168
Tabela 36: Questionamento ao orientador sobre banca avaliadora ou apresentação pública.....	168
Tabela 37: Contribuição de mais de um avaliador ou banca pública para a qualidade dos trabalhos .	169
Tabela 38: Orgulho do TCC e dos resultados alcançados com ele .....	169
Tabela 39: Aproveitamento dos resultados da pesquisa na vida profissional ou pela empresa do aluno .....	170
Tabela 40: Cargo do respondente da pesquisa .....	177
Tabela 41: Estado dos respondentes da pesquisa .....	178
Tabela 42: Frequência da organização do Estágio Supervisionado na Grade Curricular .....	179
Tabela 43: Frequência de cursos que possuem Regulamento de Estágio Supervisionado.....	181
Tabela 44: Frequência do ano do Regulamento de Estágio Supervisionado.....	182
Tabela 45: Frequência da eficácia do Regulamento de Estágio Supervisionado .....	182
Tabela 46: Frequência da eficiência dos processos administrativos .....	183
Tabela 47: Frequência com que os cursos enfrentam problemas de retrabalho nos processos de estágio obrigatório .....	184
Tabela 48: Frequência de desperdício ou mal uso de recursos financeiros.....	185
Tabela 49: Frequência com que enfrentam desperdício de tempo .....	185
Tabela 50: Frequência com que enfrentam inflexibilidade nos processos .....	185
Tabela 51: Frequência com que enfrentam falta de recursos humanos ou pessoal capacitado .....	186
Tabela 52: Frequência com que enfrentam falhas na comunicação .....	186
Tabela 53: Frequência de problemas com insatisfação dos alunos .....	187
Tabela 54: Frequência com que enfrentam falhas na comunicação .....	187
Tabela 55: Tecnologias utilizadas na gestão de estágio supervisionado.....	188
Tabela 56: Número de tecnologias utilizadas combinadamente .....	188
Tabela 57: Avaliação das tecnologias utilizadas na gestão de estágio supervisionado.....	189
Tabela 58: Funções das tecnologias utilizadas na gestão de estágio supervisionado.....	189
Tabela 59: Número de Funções combinadas das tecnologias .....	190

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	29
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>29</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	30
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....</b>	<b>36</b>
2.1 HISTÓRICO E CONTEXTO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO NO BRASIL .....	36
2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS SOB UMA VISÃO SISTÊMICA.....	44
<b>2.2.1 Conceito de Mapeamento de Processos .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2 Mapa ou Modelagem do Processo.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.3 Controle e Análise de processos .....</b>	<b>59</b>
2.3 BENCHMARKING .....	62
<b>2.3.1 O Processo de Benchmarking.....</b>	<b>66</b>
2.4 AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs) NO ÂMBITO DA ESCOLA.....	77
<b>2.4.1 Programas de Gestão Pedagógica e Tecnologias Educacionais.....</b>	<b>86</b>
<b>2.4.2 Desafios em TICs para a Gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) .....</b>	<b>89</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>95</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	95
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	96
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	97
3.4 MODELO DE ANÁLISE DE DADOS .....	98
3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	99
<b>3.5.1 Análise Documental.....</b>	<b>100</b>
<b>3.5.2 Observação não estruturada e participante.....</b>	<b>101</b>
<b>3.5.3 Entrevistas.....</b>	<b>101</b>
<b>3.5.4 Questionários .....</b>	<b>102</b>
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	103
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>104</b>
4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL: REGULAMENTO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESAG.....	104
4.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA GESTÃO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO....	108
<b>4.2.1 Mapas e descrições dos processos .....</b>	<b>108</b>
4.3 ENTREVISTAS DE ANÁLISE DOS PROCESSOS .....	115
<b>4.3.1 Resultado das entrevistas sobre o subprocesso de escolha do tema e orientador..</b>	<b>115</b>
<b>4.3.2 Resultados das entrevistas sobre o Subprocesso de Entrega da Documentação de Estágio .....</b>	<b>122</b>

<b>4.3.3 Resultado das entrevistas sobre o Subprocesso de Orientação em Estágio Supervisionado.....</b>	<b>126</b>
<b>4.3.4 Resultado das entrevistas sobre o Subprocesso de Entrega do Relatório Final ....</b>	<b>129</b>
<b>4.3.5 Análise das entrevistas .....</b>	<b>134</b>
<b>4.4 RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS COM ALUNOS .....</b>	<b>146</b>
<b>4.4.1 Questionário aplicado no primeiro momento (2017/2, aspectos gerais sobre estágio obrigatório) .....</b>	<b>147</b>
<b>4.4.2 Questionário aplicado no segundo momento (2018, aspectos levantados nas entrevistas) .....</b>	<b>161</b>
<b>4.4.3 Análise dos questionários com alunos.....</b>	<b>170</b>
<b>4.5 RESULTADO DO QUESTIONÁRIO COM OUTROS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO (PROCESSO DE BENCHMARKING).....</b>	<b>175</b>
<b>4.5.1 Identificação dos marcos de referência .....</b>	<b>176</b>
<b>4.5.2 Identificação das empresas comparativas .....</b>	<b>176</b>
<b>4.5.3 Determinação do método de coleta de dados e efetuar coleta .....</b>	<b>178</b>
<b>4.5.4 Determinação da lacuna de desempenho .....</b>	<b>179</b>
<b>4.5.5 Projeção de futuros níveis de desempenho: os referenciais de benchmarking .....</b>	<b>198</b>
<b>4.6 TECNOLOGIAS APLICÁVEIS AO ESTÁGIO SUPERVISIONADO OBRIGATÓRIO .....</b>	<b>203</b>
<b>4.6.1 Soluções descobertas na pesquisa de Benchmarking .....</b>	<b>203</b>
<b>4.6.2 Soluções existentes na Udesc.....</b>	<b>214</b>
<b>4.6.3 Análise das tecnologias aplicáveis ao Estágio Supervisionado Obrigatório.....</b>	<b>223</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA.....</b>	<b>228</b>
<b>5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>228</b>
<b>5.2 PROPOSTA DE DIRETRIZES DE MODERNIZAÇÃO.....</b>	<b>230</b>
<b>5.2.1 Ações Globais .....</b>	<b>231</b>
<b>5.2.2 Ações relacionadas aos processos.....</b>	<b>233</b>
<b>5.2.3 Ações para a implementação de tecnologias .....</b>	<b>236</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>241</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>245</b>
<b>APÊNDICE A - Revisão Sistemática da Literatura (RSL).....</b>	<b>253</b>
<b>APÊNDICE B - Dissertações sobre Estágio Supervisionado Obrigatório em Administração.....</b>	<b>262</b>
<b>APÊNDICE C - Redesenho dos Processos de Estágio Supervisionado em Administração .....</b>	<b>264</b>
<b>APÊNDICE D – Proposta de Manual de Estágio Obrigatório em Administração .....</b>	<b>268</b>
<b>APÊNDICE E – Proposta de Lista de Professores Orientadores .....</b>	<b>288</b>
<b>APÊNDICE F – Proposta de Esquema para alunos: Passos da Disciplina.....</b>	<b>289</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações escolares, vistas por muito tempo sob uma concepção mecanicista (um grande número de pessoas trabalhando em atividades repetitivas sendo controladas por um pequeno número de pessoas que determinam as diretrizes para todos) estão passando por uma transformação para a visão interacionista, o que leva os gestores escolares a valorizar cada vez mais o contexto do aluno e as necessidades individuais destes, buscando novos recursos para a obtenção de bons resultados (VIEIRA et al, 2003). Frente à novas exigências, alunos, professores, gestores e colaboradores que atuam na área devem estar obrigatoriamente em processo de aprendizagem e mudança para manterem-se atualizados, apesar dos desafios de modernização que enfrentam.

Para enfrentar estes desafios, as IES precisam aumentar sua eficácia gerencial. Santos e Bronnemann (2013) comentam que seus diretores passaram a ter que desenvolver habilidades para lidar com diferentes situações, conciliando atividades acadêmicas e de gestão, o que pode desencadear situações adversas, já que muitos destes gestores, ao assumirem seus cargos, não possuem conhecimento gerencial, de liderança e gestão de pessoas. São forçados, então, a buscar ferramentas gerenciais e outros meios de desenvolver as habilidades necessárias à gestão das IES para facilitar o processo de mudança e modernização.

Quando se fala em modernização, logo se pensa no papel das tecnologias neste processo. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) educacionais são instrumentos disponíveis na era digital que, quando bem utilizados, vem facilitar a comunicação, a aprendizagem e a gestão através da diminuição da distância entre as pessoas e a interatividade. “São, portanto, mais do que simples suportes. Elas interferem em nosso modo de pensar, agir, de nos relacionarmos socialmente e adquirirmos conhecimentos. Criam uma nova cultura e um novo modelo de sociedade” (KENSKI, 2004, p. 23), e essas novas maneiras de pensar e agir das novas gerações digitais influenciam o futuro das escolas e da educação de um modo geral (KENSKI, 2007). As TICs podem servir também como importante ferramenta de auxílio na tomada de decisão pelos gestores das escolas. Isso “só se concretiza quando os envolvidos dominam os conceitos e práticas relacionadas com a tecnologia, transpondo-os para o seu trabalho, o que [...] significa aplicá-los no cotidiano da sala de aula e de gestão escolar” (VIEIRA et al, 2003, p. 139).

Dentro deste contexto de desafios de atualização, sabe-se do crescimento e da importância que as TICs têm nas funções de apoio às rotinas de trabalho nos mais diversos

setores, o que não poderia ser diferente na área da Educação. Machado (1997) destacou que o conhecimento e a capacidade de “aprender a aprender” passou a ser o centro das atenções, a partir do crescimento das novas tecnologias informacionais, numa tentativa de se ajustar à um ambiente em contínua transformação.

Na sociedade da informação, é notável o uso das TICs e das mídias sociais pelas pessoas tanto em sua vida acadêmica e profissional como no seu papel como cidadãos e durante seu tempo de lazer. Hylén (2010, p. 45) expõe que “o desenvolvimento tecnológico cria novas oportunidades de aprendizagem, em ambos os espaços: dentro e fora das escolas. Jovens necessitam ser digitalmente competentes e mais frequentemente é esperado que a escola possa suprir habilidades necessárias”. Para isto, as escolas precisam cada vez mais trabalhar aliadas às ferramentas digitais.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), os gestores já percebem a necessidade de se alinhar a este novo ambiente de transformação tecnológica na Educação. Além das funções administrativas, a gestão das IES possui função balizadora e integradora no desenvolvimento das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, papel este que pode ser melhor desempenhado se alinhado às tecnologias disponíveis. Sendo um de seus maiores desafios interpretar as transformações e demandas tanto internas quanto da sociedade, a Universidade necessita “assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e à sua gestão, assim como à sua posição no sistema de que é parte” (RIBEIRO, 2014, p. 5). Avançar no desenvolvimento de seus profissionais, seus processos e rotinas administrativas utilizando-se das ferramentas e tecnologias disponíveis é uma das aspirações da gestão das IES atualmente, o que vai além de suas tarefas básicas de produção do conhecimento e formação profissional.

Em teoria, sabe-se do potencial das TICs educacionais e espera-se que facilitem a gestão do ensino e aprendizagem. Entretanto, ao analisar a perspectiva educacional por trás das experiências customizadas propostas na tecnologia educacional por meio da personalização destas tecnologias, ou seja, a conversão da experiência de aprendizado (e de ensino) em um processo flexível o suficiente para responder às necessidades individuais e únicas de cada pessoa, Bartolomé et al (2018), em uma revisão sistemática dos últimos 55 anos, concluíram que existe uma centralização completa das experiências em desenvolvimentos tecnológicos, bem como a falta de uma perspectiva pedagógica explícita nas experiências analisadas, especialmente aquelas com maior impacto. Na maioria dos textos analisados o conhecimento é entendido a partir de uma perspectiva empírica e positivista, que prioriza o ensino programado. Os tão sonhados ideais de flexibilização e individualização educacional através das TICs

educacionais parecem não ter materializado-se na última década, ou mesmo nos últimos 50 anos. Somente no último período analisado, a Web 2.0 e o reconhecimento da importância de competências como a aprendizagem digital ou autorregulada parecem gerar projetos inovadores em que o indivíduo assume um papel mais forte, o que insere nos pesquisadores esperança e expectativas em relação a estudos futuros. Há uma necessidade então de que os estudos que envolvem a gestão das tecnologias educacionais foquem mais na personalização dessas tecnologias.

A gestão dos estágios nas IES pode ser citada como um exemplo de área de ensino nas IES que possui interfaces de funções tanto administrativa quanto educacional, e por suas peculiaridades, para modernizar-se, necessitaria de uma solução personalizada, envolvendo diversos atores nas instituições além dos alunos, como professores orientadores, funcionários e coordenadores de ensino. “O estágio é um mecanismo que propicia a aproximação e o entrosamento entre escola, empresa, aluno e sociedade, cumprindo com o atendimento das necessidades do sistema educacional e da demanda do mercado por profissionais competentes” (BECKHAUSER et al, 2017, p. 58). Para o aluno, significa uma oportunidade de verificar *in loco* como as empresas funcionam, relacionar teoria aprendida em sala de aula com a prática e adquirir competências profissionais que só a experiência prática pode proporcionar, como mostrou a pesquisa de Gomes e Teixeira (2016), em que quase 60% dos estudantes de Administração relataram ter crescimento profissional após realizar estágio obrigatório, enquanto que o reconhecimento da aquisição de conhecimentos práticos e o desenvolvimento de habilidades no estágio foi quase que uma unanimidade.

Há poucas pesquisas publicadas sobre estágio (ALPERT, 2009), mas os estudiosos da área, de maneira geral, concordam sobre a dificuldade e complexidade que envolve a gestão dos estágios. Lima e Olivo (2007) observaram que o planejamento das atividades de Estágio Supervisionado é fundamental, pela multiplicidade de suas diferentes etapas, com níveis de complexidade e exigência progressivos, enquanto Alpert et al (2009, p.36) observou que os estágios são difíceis de se administrar, pois a maioria dos alunos os veem apenas como meio de se obter emprego. Ele alerta que “implicações gerenciais incluem o reconhecimento da importância de ter um aspecto acadêmico nos estágios; compreensão mútua sobre necessidades e restrições; e a exigência de que empresas, estudantes e acadêmicos tenham uma visão de longo prazo”. Gomes e Teixeira (2016) concluíram também em sua pesquisa que muitos dos alunos que fazem estágio exercem atividades operacionais, daí a importância do papel estratégico que a Instituição de ensino tem em monitorar estas atividades. Neste mesmo sentido, Cassundé et

al (2017, p. 516) notaram uma grande dificuldade para que teoria e prática tenham sua relação consolidada por meio da prática do estágio. Cabe aos gestores de ensino, por meio da gestão do Estágio supervisionado, estudar instrumentos que possam facilitar o controle, integração e gestão estratégica destas

Os autores Lima e Olivo (2007) souberam explicar o que possa ser a causa da problemática que envolve o estágio supervisionado em administração: a redução dos custos em educação superior fez com que as IE's dessem pouca atenção ou investissem o mínimo possível em atividades não reconhecidas como obrigatórias pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração (BRASIL, 2004). Os cursos que ainda mantêm o estágio obrigatório em seus programas não os consideram como fundamental na qualidade da formação de seus estudantes, e acabam por contribuir para a redução de sua empregabilidade.

Considerando os desafios da gestão das IES (mais especificamente do estágio supervisionado obrigatório), contextualiza-se a temática deste projeto. O estudo envolve a gestão de estágio supervisionado do curso de Administração Empresarial do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag) da Udesc. Na Udesc (2015), o estágio Supervisionado no Curso de Administração “constitui-se em um instrumento de integração, treinamento prático, aperfeiçoamento técnico, cultural, científico e de relacionamento humano”. Segundo o mesmo Regulamento, os procedimentos e documentos necessários para se fazer Estágio Supervisionado Obrigatório devem ser apresentados na Coordenação de Estágios, respeitando o cronograma definido neste setor. Os setores envolvidos, Departamento de Administração Empresarial e Coordenação de Estágios, além de serem responsáveis pela gestão dos estágios, se relacionam tanto com aluno quanto com empresas concedentes de estágios, professores orientadores e outros Departamentos de Ensino, observando Legislação específica. No campo dos estágios obrigatórios além de observar o cumprimento das Leis, a Coordenação de Estágios precisa atuar como elo entre todos os atores envolvidos, deixando de ter um papel meramente burocrático.

Sob esta análise, considerando que a área dos estágios necessita de instrumentos eficientes de controle, comunicação e integração, tornou-se urgente um estudo que se proponha a investigar a situação-problema do estágio supervisionado e propor soluções, através de uma proposta de modernização de sua gestão, que considere seus processos, seus problemas e necessidade e analise as melhores ações e tecnologias disponíveis.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta sessão são apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa, que na definição de Marconi e Lakatos (2010, p. 106), o objetivo geral está “ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas”, enquanto os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral, e de outro, aplicar este a situações particulares”.

### 1.1.1 Objetivo Geral

A partir da contextualização da situação problema, o objetivo geral desta pesquisa ficou definido como: **Propor diretrizes de modernização para a gestão de Estágio Supervisionado Obrigatório do curso de Administração Empresarial da Udesc.**

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingi-lo, é necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever os atuais processos envolvidos na gestão de estágio supervisionado;
- b) Identificar junto aos atores internos envolvidos os problemas e necessidades de melhorias dos processos descritos;
- c) Levantar referências de benchmarking sobre práticas de estágio supervisionado em outros cursos de Administração bem-conceituados no país;
- d) Descrever tecnologias disponíveis aplicáveis a estágio supervisionado, considerando os resultados dos processos e do benchmarking; e
- e) Analisar as oportunidades e desafios de modernização da gestão de Estágio Supervisionado considerando os problemas e necessidades de melhorias diante das práticas de benchmarking levantadas e tecnologias descritas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa é oportuna para a Universidade estudada, pois é conhecido no Planejamento Estratégico da Udesc o uso da tecnologia como uma das políticas norteadoras institucionais: “A Udesc assumirá a Tecnologia da Informação e Comunicação como base pedagógica e administrativa” (UDESC, 2005 p. 111), assim como sua aspiração à implementação de novas tecnologias educacionais, como cita o trecho “Implementar práticas institucionais que estimulem o aperfeiçoamento do ensino, a formação docente, o apoio ao estudante, a interdisciplinaridade, as inovações didáticopedagógicas e o uso das novas tecnologias no processo de ensino e de aprendizagem”. (UDESC, 2005, p. 122). Como celeiro da formação das mentes pensantes, precisa tomar uma posição proativa em relação a processos mais eficientes e modernos e a consequente utilização das tecnologias disponíveis para tal.

A pesquisa se justifica sob a visão do mestrado profissional, pois os autores da área concordam sobre a importância do estágio na construção das competências do administrador (CASSUNDÉ et al, 2017, COLOMBO E BALLÃO, 2014, LIMA E OLIVO, 2007), onde os programas de estágio supervisionado das universidades devem se comprometer com este objetivo, revisando e aperfeiçoando sua gestão continuamente (LIMA E OLIVO, 2007). Nota-se, na prática, uma dificuldade para que as esferas da teoria e prática andem lado a lado (CASSUNDÉ et al, 2017). Segundo Bianchi et al (2009), nas diretrizes do Encontro Nacional do Estágio Supervisionado em Natal (RN) em 1996, já se falava que a excelência, a praticidade, a qualidade e a utilidade da produção acadêmica deveriam ser critérios norteadores do estágio supervisionado. Os estudos que contribuam para sua modernização e apresentam uma proposta podem, portanto, servir de dinamizador dos seus resultados, para que sejam efetivamente relacionados e aplicados em outras organizações e Instituições de Ensino (IEs).

Para a sociedade em particular do universo da pesquisa, os resultados do trabalho podem ainda servir de referência às IES que desejam realizar uma modernização de sua gestão de estágio supervisionado obrigatório através de um estudo profundo partindo de um diagnóstico específico, passando por um processo de *benchmarking* para levantar as melhores práticas e analisando todas as opções disponíveis e viáveis. Quando se pensa em modernização é necessário, além de se conhecer os processos existentes, conhecer as tecnologias disponíveis e acessíveis para se propor estratégias que mais se adequam à esta realidade. Parte da proposta de uma melhoria no nível micro (um setor da área de ensino) para servir de modelo referência no nível macro (demais setores da instituição).

Em relação às contribuições para o conhecimento científico e para o curso de Mestrado, a pesquisa poderá trazer contribuições significativas para o tema de gestão de estágios, já que os resultados da Revisão Sistemática da Literatura (descritos a seguir), evidenciaram uma carência de estudos, e apontaram para a necessidade de novas pesquisas. A proposta de estudo da modernização da gestão de estágios se trata de uma proposta inovadora dentro de um tema pouco estudado sob esta ótica, onde a experiência provinda deste estudo pode servir de referencial para futuros estudos na área, além de abrir espaço para aplicação dos resultados em outros centros desta e de outras IES.

A pesquisa também é viável, já que a pesquisadora possui tempo disponível para realizá-la, além de estar inserida em ambiente propício aos contatos e material bibliográfico necessários para a realização da pesquisa.

Concluindo a justificativa do estudo, o estado da arte representado pela Revisão Sistemática da Literatura indica uma carência de estudos sobre o tema de estágios, principalmente na área de Administração. A maior parte fala do estágio na formação docente ou artigos na área da saúde, educação física e nutrição. Já quando se pesquisa por tecnologias educacionais, têm-se uma quantidade muito grande em todas as áreas da educação, necessitando da aplicação de filtros mais específicos (artigos na área de administração e restritos ao último ano de publicações).

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foi feita segundo os critérios apresentados por Amboni (2018), definidos conforme o Quadro 1:

Quadro 1: Critérios e descritores selecionados da RSL (Continua):

<b>Data busca</b>	<b>Base de dados</b>	<b>Filtros</b>	<b>Descritores utilizados por assunto</b>	<b>Resultados</b>
10/07 /2018	Capas	Busca avançada, busca no título, artigos, qualquer idioma, disciplinas bussiness & economics, educação, qualquer ano, periódicos revisados por pares	“internship” AND “management” (50); “Curricular” AND internship” (14); Supervised AND internship (20); “Estágio supervisionado” AND “Administração” (1); “Estágio” AND “Administração” (20)	105

Quadro 1: Critérios e descritores selecionados da RSL (Continua)

16/07 /2018	Capes	Busca avançada, busca no título, artigos, qualquer idioma, disciplinas bussiness & economics, educação, qualquer ano	“Internship” AND “technology”	76
17/07 /2018	Capes	Busca avançada, busca no título, artigos, disciplinas bussiness & economics, college students, higher education e idioma inglês, último ano*	“Educational” AND “technology”	254
17/08 /2018	Web of Science	Categorias: Tópico, Management, Tipos de documentos: artigo, acesso aberto, Qualquer ano	“Supervised internship” AND “management” (6); “internship” AND “management” (3); “Curricular” AND internship” (0); “Supervised” AND “internship” (2)	11
17/08 /2018	Web of Science	Categorias: Business, Economics, management, Acesso aberto, artigos, 2017 e 2018	“Educational” AND “technology”	37
17/08 /2018	Web of Science	Categorias: Education Educational Research Or Management Or Business, Acesso Aberto, qualquer ano	“Internship” AND “technology”	22
20/08 /2018	Ebsco	Artigos, todos os anos, periódicos científicos, Inglês e português. Bases de dados: business Source Complete, Academic Search Premier, Regional Business News, Human Resources Abstracts	“Supervised internship” AND “management (38); “internship” AND “management” (315); “Curricular” AND “internship” (11); “Supervised” AND “internship” (7)	371
20/08 /2018	Ebsco	Artigos, 2017-2018, bases de dados: business Source Complete, Academic Search Premier, Regional Business News, Human Resources Abstracts	“Educational” AND “technology”	235
20/08 /2018	Ebsco	Artigos, , 2017-2018, bases de dados: business Source Complete, Academic Search Premier, Regional Business News, Human Resources Abstracts	“Internship” AND “technology”	40
10/11 /2018	Capes	Busca avançada, qualquer, qualquer ano e idioma	Software AND "gestão de estágios"	0
10/11 /2018	Capes	Busca avançada, assunto, qualquer ano e idioma	Software AND "estágio em administração"	1
14/11 /2018	Capes	Busca avançada, assunto, qualquer ano e idioma	ICT tools AND "internship management"	0
10/11 /2018	Capes	Busca avançada, qualquer, qualquer ano e idioma	"ICT tools" AND internship management	34
15/11 /2018	Web of Science	Principal coleção, todos os anos	Sotware AND internship AND management	32

Quadro 1: Critérios e descritores selecionados da RSL (Conclusão):

14/11/2018	Web of Science	Principal coleção, todos os anos	ICT tools AND internship AND management	1
15/11/2018	EBSCO	Revistas acadêmicas, texto completo	Sotware AND internship AND management	38
15/11/2018	EBSCO	Revistas acadêmicas, texto completo, assunto: estudo e ensino	ICT AND tools AND internship AND management	5
10/11/2018	Capes	Busca avançada, qualquer, qualquer ano e idioma	Software AND "gestão de estágios"	0
10/11/2018	Capes	Busca avançada, assunto, qualquer ano e idioma	Software AND "estágio em administração"	1
14/11/2018	Capes	Busca avançada, assunto, qualquer ano e idioma	ICT tools AND "internship management"	0
Total				<b>1.262</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2018

Foi feito então feito um refinamento e selecionados os artigos que pudessem contribuir melhor com a compreensão do tema e do objetivo geral da pesquisa chegando a 52 artigos, descritos no quadro do APENDICE A.

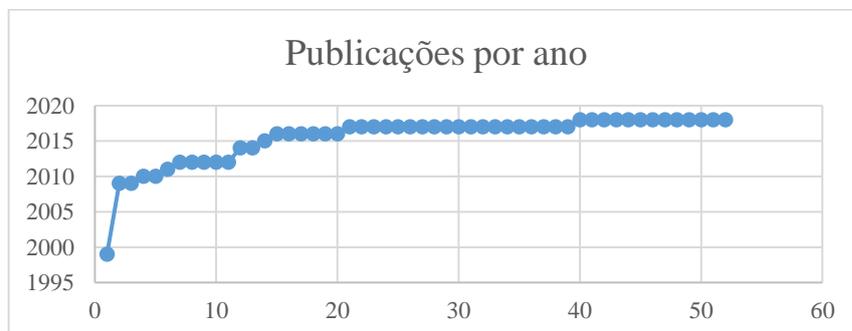
Pela Tabela 1 e Figura 1 (gráfico de dispersão), percebe-se que a maior parte das publicações selecionadas na RSL foram publicadas em 2017 e 2018:

Tabela 1: Publicações por ano

Ano	1999	2009	2010	2011	2012	2014	2015	2016	2017	2018	Total	
Quantidade		1	2	2	1	5	2	1	6	19	13	<b>52</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018

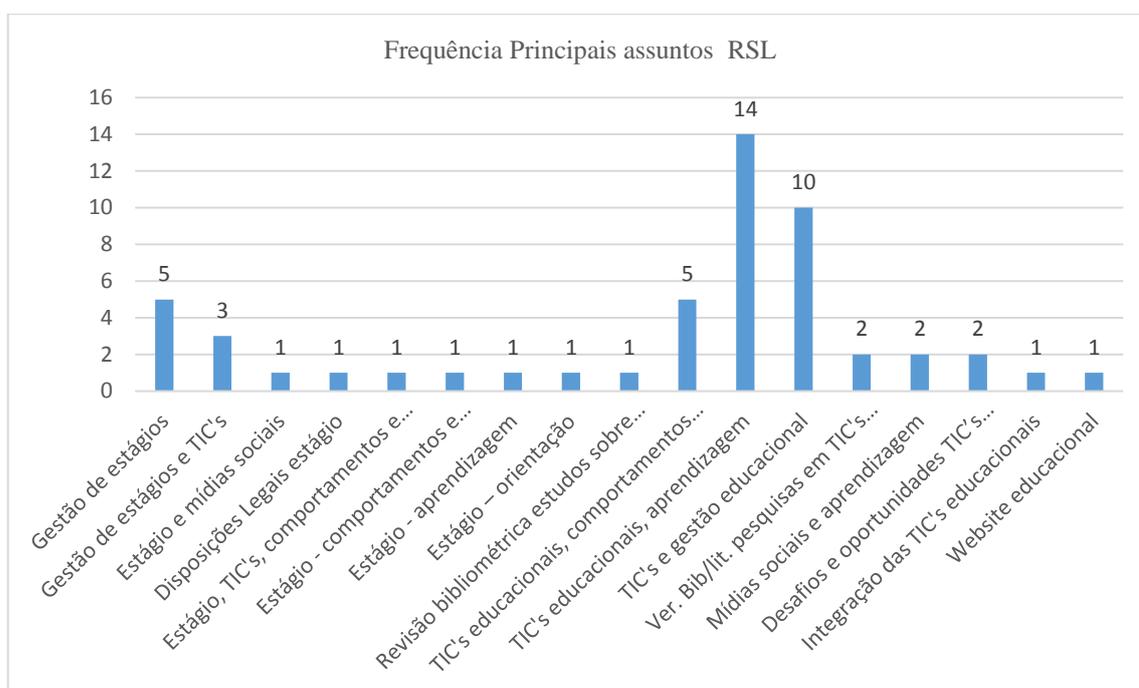
Figura 1: Gráfico de Publicações da RSL



Fonte: Elaborado pela autora, 2018

Já a Figura 2 mostra que a maioria das pesquisas selecionadas na RSL trata de estudos que relacionam as TICs educacionais com aprendizagem, tendo apenas 5 artigos no total que relaciona Estágio com algum tipo de tecnologia (Gestão de estágio e TICs, estágio e mídias sociais, estágio, TICs, comportamentos e percepções):

Figura 2: Frequência dos principais assuntos da RSL



Fonte: Elaborado pela autora, 2018

A pesquisadora também procurou por Teses e Dissertações sobre estágio supervisionado em Administração, o Quadro 2 mostra que existem poucas pesquisas sobre esse assunto (14).

Quadro 2: Critérios de busca por Teses e Dissertações

Data busca	Base de dados	Filtros	Descritores utilizados	Resultados
13/06/2019	Capes	Área de conhecimento: Administração e Administração de unidades educativas	“Estágio Supervisionado”	14

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No refinamento (Quadro 3), 10 trabalhos foram refutados, restando 4 entre os que estão de acordo com o tema desta dissertação, descritos no APÊNDICE B.

Quadro 3: Refinamento pesquisa de Teses e Dissertações sobre Estágio Supervisionado

Programa	Achados	Refutados	Adotados
Dissertações Mestrado	10	7	3
Dissertações de Mestrado Profissional	4	3	1
Teses de Doutorado	0	0	0
Total	14	10	4

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Os resultados da RSL de uma forma geral corroboram com os resultados da pesquisa de Cassundé et al (2017), que concluíram que a discussão sobre o estágio, enquanto campo de conhecimento em administração, é bastante recente, com suas primeiras publicações a partir do ano 2000, tendo achado somente 28 artigos sobre o tema. Embora o mesmo autor defenda que esta seja uma das atividades mais relevantes e importantes na formação profissional do graduando, pouco se produz e discute sobre a prática de estágio nos cursos de graduação em Administração. O autor, na conclusão de seu estudo, sugere que seja estabelecida uma agenda de pesquisas futuras utilizando a prática do estágio e seus diversos aspectos como temática central. Supõe-se, então, que uma modernização com o auxílio de uma tecnologia eficiente para a gestão de estágios poderia gerar relatórios que responderiam as seguintes indagações do autor: “os estagiários têm conseguido vivenciar na prática os conteúdos vistos em sala de aula? Os estágios têm cumprido o papel de preparar o futuro profissional concedendo-lhe experiência profissional? A relação universidade-empresa tem contribuído para a formação discente? Os estudantes reconhecem os estágios que realizam como sendo importantes para sua formação profissional?” (CASSUNDÉ et al, 2017, p. 618). Lima (2008) destaca a necessidade de se compreender os desafios e contradições que envolvem a operacionalização do estágio nas universidades, pois nem sempre são estudados e compreendidos tanto por professores quanto por alunos: “O trabalho de planejamento, negociação [...], desenvolvimento e avaliação de atividades, concentrados no período letivo de um semestre, muitas vezes dificulta a visão do todo (LIMA, 2008, p. 198).

São destacados a seguir os principais assuntos trabalhados como fundamentação teórica que compõe o corpo central do trabalho e apresentados os conceitos necessários ao desenvolvimento do estudo de caso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo são destacados os principais pensamentos dos autores relacionados ao tema da dissertação, iniciando pelo histórico e contexto do estágio supervisionado no Brasil, passando pelos conceitos e metodologias do mapeamento de processos, conceitos e metodologia de Benchmarking, finalizando com a teoria sobre as tecnologias da informação e comunicação utilizadas na educação.

### 2.1 HISTÓRICO E CONTEXTO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO NO BRASIL

É inquestionável o papel do estágio na construção de competências (habilidades e atitudes) do profissional, pois possibilita a vivência do acadêmico no mercado de trabalho, relacionado teoria e prática. O estágio contribui intimamente para a sua formação, daí a importância de se estudar esta matéria no âmbito do ensino, como afirmam Murari & Helal (2009 p. 263) sobre o estágio como “um mecanismo capaz de propiciar a aproximação e o entrosamento entre escola, empresa, aluno e sociedade, desde que vinculado ao trabalho e à prática social, viabilizando o atendimento das necessidades do sistema educacional e da demanda quantitativa e qualitativa do mercado por profissionais competentes”. Para eles, o estágio em Administração permite a formação de competências profissionais e contribui de maneira significativa para a inserção do aluno no mercado de trabalho.

Colombo e Ballão (2014) explicam a origem do termo “estágio”, citado pela primeira vez no ano de 1080, do latim clássico *stare* (estar num lugar) originado do termo do latim medieval *stagium*, (residência ou local para morar). O termo sempre esteve ligado à aprendizagem posta em prática, em um local adequado com supervisão, mesmo antes da origem do termo clássico:

Em 1630, o termo *stage* apareceu na literatura, em francês antigo, referindo-se ao período transitório de treinamento de um sacerdote para o exercício de seu mister. Era o período que um cônego (padre) deveria residir na igreja, antes de entrar de posse de seus direitos por completo. (COLOMBO e BALLÃO, 2014, p. 172).

Os mesmos autores explicam que foi só a partir do início da Revolução Industrial que estudar passou a ser uma necessidade para trabalhar. Antigamente (na Grécia Antiga) os indivíduos que se dedicavam os estudos não eram os mesmos que trabalhavam, sempre de maneira braçal (escravos).

Para compreender o que é estágio, então, Bianchi et al (2009, p. 7) explica que é preciso resgatar sua definição no dicionário: Estágio é o “período de estudos práticos, exigido dos candidatos ao exercício de certas profissões liberais [...]./ Período probatório, durante o qual uma pessoa exerce uma atividade temporária numa empresa./ Aprendizagem, experiência”. A autora apresenta também a definição de “supervisionar”, como “supervisar, inspecionar”, sendo ‘supervisar’ a atividade dedicada a dirigir e inspecionar um trabalho, supervisionar, revisar. No resultado da análise das definições formais, a autora considera que o estágio é “um período de estudos práticos para aprendizagem e experiência. Envolve supervisão e, ainda, revisão, correção, exame cuidadoso” (BIANCHI ET AL, 2009, p. 7), e pode trazer muitos benefícios para a aprendizagem.

O surgimento do estágio no Brasil está intimamente ligado à evolução da educação superior no país e a consequente evolução da legislação educacional. Colombo e Balão (2014, p. 174) relatam que a partir da vinda da Família Real para o Brasil, em 1808, “foram implantados os primeiros cursos superiores, reconhecendo-se a importância do estudo formal para a ocupação de um posto de trabalho”. Machado apud Colombo e Balão (2014) aponta que começou-se a disseminar a ideia de que se precisava estudar para arranjar um bom emprego, através do aprendizado na escola e a aproximação com a vida prática com o estágio.

Na década de 40, o estágio era tratado como “um período de trabalho” pelo Decreto-Lei nº 4073 de 1942, realizado na indústria sob o controle de algum docente, onde não existia formalização entre empresa-escola e era tratado como mão de obra de baixo custo. (COLOMBO E BALÃO, 2014).

Colombo e Balão (2014) afirmam que o estágio fora instituído nas faculdades e escolas em 1967, com a Portaria 1.002 do Ministério do Trabalho e Previdência Social, onde foi colocada a importância do estágio para o aperfeiçoamento do ensino, criando condições para o vínculo empresa-escola. “Determinou ainda que o estágio deveria ser firmado em um contrato contendo duração, carga horária, valor da bolsa e o seguro contra acidentes pessoais. Estabeleceu que não haveria vinculação empregatícia, encargos sociais, pagamento de férias ou de 13<sup>º</sup>” (COLOMBO E BALÃO, 2014, p. 174). Os autores enfatizam que o foco ainda permanecia no interesse da classe empresarial, e não do estudante ou escola. Em 1972 ocorreu na Universidade de Brasília, o I Encontro Nacional de Professores de Didática. “Na ocasião, o professor Valnir Chagas, coordenador do Encontro, e o ministro e senador Jarbas Gonçalves Passarinho discorreram, com não contido entusiasmo, sobre a legislação que tornava obrigatório o estágio de estudantes” (BIANCHI ET AL, 2009, p. 10).

Foi somente em 1977 que se instituiu a Lei n. 6.494, que regulamentava definitivamente a atividade. Murari & Helal (2009, p. 264) explicam que “após trinta anos de vigência e em decorrência do novo cenário produtivo/educacional, foi sancionada, em 25 de setembro de 2008, a nova Lei de Estágio, n. 11.788”. Esta Lei revogou a anterior e alterou a prática do estágio em alguns aspectos, como por exemplo, restringindo o total de horas permitidas semanais em 30, salvo em cursos em que se alternam teoria e prática, sendo dispensado o aluno das aulas teóricas, e a concessão de 30 dias de férias remuneradas a cada ano de estágio ou proporcional, além de obrigar a Unidade Concedente ao pagamento de bolsa-auxílio e auxílio transporte no caso de estágio não obrigatório, entre outras mudanças.

Os mesmos autores, Murari & Helal (2009, p. 264), ainda citam que “a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) também prevê a prática de estágio, em seu art. 82: “Art. 82. Os sistemas de ensino estabelecerão as normas para realização dos estágios dos alunos regularmente matriculados no ensino médio ou superior em sua jurisdição”.

Colombo e Ballão (2014) apontam que os primeiros debates no Congresso Nacional Brasileiro demonstraram uma luta de forças contrárias: de um lado aqueles que defendiam o estágio com foco no interesse da escola, e de outro, os que focavam o interesse das empresas. Parece ter havido uma evolução na regulação deste processo pedagógico no decorrer do tempo, até consagrar-se como um importante componente curricular na educação brasileira, com a Lei 11.788. A Lei anterior específica de estágio, da década de 70 (Lei n. 6.494) teria se tornado inadequada diante das mudanças da gestão da força de trabalho e dos processos produtivos e, segundo Cassundé et al (2017), com o surgimento de novas tecnologias e demandas mercadológicas, a nova Lei veio para atender a necessidade de aprimoramento e regulamentação de estágio.

O Quadro 4 ilustra os marcos históricos do estágio encontrados na teoria:

Quadro 4: Marcos Históricos do surgimento e evolução do estágio no Brasil

Ano		Marco Histórico do Estágio
1080	1	Origem do termo estágio, do latim <i>stare</i>
1808	2	Vinda da Família Real para o Brasil: primeiros Cursos Superiores
1942	3	Decreto 4073: tratava como "período de trabalho" controlado pelo docente
1967	4	Portaria 1.002 MTPS: Instituição do estágio nas faculdades e escolas
1972	5	I Encontro Nacional de Professores de Didática: primeiras discussões
1977	6	Lei n. 6.494: Primeira Lei que regulamentou o estágio
1996	7	Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB): mais regulamentação
2008	8	Lei n. 11.788: Nova Lei de Estágio (Lei atual).

Fonte: Elaborado pela autora (2019), baseado em Colombo e Balão (2014), Bianchi et al (2009) e Murari & Helal (2009)

A Lei 11.788, que dispõe sobre o estágio de estudantes, define em seu Cap.1 art. 1º que “o estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior [...]”. (BRASIL, 2008). Fica claro ainda no entendimento da Lei que a construção da competência do estudante e o vínculo com o processo educativo é o objetivo principal, pois “visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho” (BRASIL, 2008, Cap. I, Art. 1º, § 2º), já que é obrigatório que as atividades exercidas pelo estagiário estejam em consonância com sua área de formação acadêmica, onde a Instituição de ensino deve “indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário (BRASIL, 2008, Cap. II Art. 7º, III).

Neste sentido, Bianchi et al (2009) alertam para o papel dos professores nesta função, que devem incentivar seus alunos para sua própria valorização. Não é concebível que os alunos tenham que exercer funções não condizentes com sua condição de universitários e futuros administradores, ou qualquer outra profissão a que se destinam. Muitas empresas, especialmente as menores, podem desconhecer as normas que regem os estágios, cabendo às instituições de ensino dedicar-se à comunidade e oferecer subsídios para que as organizações recebam condignamente os estagiários.

São dispostas ainda na Lei 11.788 as obrigações da Agência de Integração (se houver), Unidade Concedente e Instituição de Ensino, entre elas a obrigatoriedade desta de “indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário” (BRASIL, 2008, Cap. II, art. 7º, III) e a obrigatoriedade da parte concedente em, além de celebrar o Termo de Compromisso e ofertar instalações com condições de proporcionar atividades de aprendizagem, “indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente” (BRASIL, 2008, Cap. III, art. 9º, III). Outra atividade não menos importante da unidade concedente é o envio obrigatório do relatório de atividades a cada 6 meses, com vista obrigatória ao estagiário.

Algumas operacionalidades previstas no Termo de Compromisso também são obrigatórias segundo a Lei para legitimar o estágio, como a vigência máxima de dois anos e carga-horária máxima de 30h semanais no caso de estudantes de ensino superior, o pagamento

de bolsa ou outra forma de contraprestação e auxílio transporte e a contratação de seguro contra acidentes pessoais em estágios não obrigatórios, além da concessão de período de recesso de 30 dias a cada ano de estágio.

É certo que a nova Lei de estágio aumentou sua importância tanto para as IEs quanto para estudantes e empresas. O estágio dá a oportunidade ao estudante de conectar o saber ao fazer, na medida em que se decorre o estágio, o aluno vai se tornando “profissional”, criando um vínculo entre teoria e prática, qualidade indispensável no mercado, como concordam Colombo e Ballão (2014):

Portanto, a função do estágio é reforçar o aprendizado profissional do educando através da experiência prática. Esta se torna ainda mais proveitosa quando está ligada à realidade econômica em que a escola está inserida, pois, com a interação – entre o aluno, a empresa e a escola –, há um ganho pedagógico para todos, visto que grande parte da bagagem teórica da sala de aula vai de encontro à situação concreta e do cotidiano, no mundo econômico real [...] (COLOMBO E BALLÃO, 2014, p. 173)

Apesar da concordância com a importância do estágio, existem ainda desafios e dificuldades em consolidar esta relação, como indica a visão de Cassundé et al (2017, p. 516): “Embora de suma importância para a consolidação e aplicação do conhecimento adquirido em sala de aula, nota-se uma enorme dificuldade para que as duas esferas (prática e teoria) andem lado a lado”.

A Lei de estágio ainda diferencia estágio obrigatório (definido como tal no projeto pedagógico do curso e cuja carga horária é requisito para obtenção do diploma) do não-obrigatório (desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória), como também define os requisitos para sua realização, como matrícula e frequência regular no curso, celebração do termo de compromisso e compatibilidade entre as atividades desenvolvidas e as previstas no termo. Para garantir esta compatibilidade, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da IE e pelo supervisor da unidade concedente de estágio, o que deve ser feito por meio de acompanhamento de relatórios de estágio (BRASIL, 2008).

O estágio obrigatório ou estágio supervisionado em Administração foi tema do Encontro Nacional do Estágio Supervisionado em Natal (RN) em dezembro de 1996 (BIANCHI ET AL, 2009), cuja proposta final estabeleceu diretrizes para o estágio supervisionado da área, entre elas: os trabalhos deverão ser desenvolvidos em função das exigências das organizações e direcionados às áreas de interesse dos alunos e das IES; os trabalhos e a orientação deverão ter acompanhamento e avaliação sistemática, previamente definidos em Regulamento da IE; o estágio deverá ser interpretado como ponto convergente do curso, tendo critérios orientadores

como excelência, a praticidade, a qualidade e a utilidade da produção acadêmica; o trabalho deverá gerar um banco de dados de forma que possam ser relacionados e aplicados em outras Organizações e outras Instituições de Ensino; o trabalho de Estágio deverá ser um elo facilitador no ajustamento do aluno no campo profissional dos Administradores; as IES deverão acompanhar e avaliar os conhecimentos teóricos e práticos dos alunos, adquiridos no Estágio; o produto final deverá ser em forma de relatório, atendendo à norma da ABNT e defendido perante banca examinadora; cada IES editará o seu Manual de Estágio Supervisionado; e o estagiário deverá estar respaldado por um instrumento legal, celebrado com a unidade concedente e a interveniência da IE, remunerado ou não e com seguro de acidentes pessoais obrigatório.

Na opinião de Lima e Olivo (2007), o estágio supervisionado obrigatório constitui para o estudante de Administração oportunidade singular de articular e aplicar os conteúdos explorados da matriz curricular, na medida em que é desafiado a elaborar diagnósticos e consequentes planos de ação. O aluno ainda pode verificar que não existem “receitas prontas” e ajustadas para qualquer organização, são incentivados então a exercitar sua capacidade de interpretação e reflexão dos parâmetros teóricos em relação à prática observada. Pode ser considerado, segundo os autores, uma função estratégica para o curso de Administração, à medida que desenvolve capacidade crítica, analítica e reflexiva que envolvem os problemas organizacionais mais atuais, oportunidades estas de fortalecer as organizações e a sociedade.

Sobre a importância do estágio para a formação do administrador, Cassundé et al (2017), enfatiza:

A formação do administrador, à luz da discussão proposta, não deve advir somente da sala de aula. Esta garante apenas o contato inicial e teórico com as bases científicas, o que não é suficiente, visto que a prática é fundamental ao desenvolvimento da educação gerencial. Atenta-se, ainda, para a importância do estágio para o contato direto com uma cultura organizacional, o desenvolvimento da ética profissional, a formação de um pensamento mais crítico e a perspectiva de inserção no mercado de trabalho. (CASSUNDÉ ET AL, 2017, p. 602)

É natural que as Instituições de Ensino Superior, portanto, definam em seus Projetos Pedagógicos o estágio curricular supervisionado como requisito para a formação do Administrador, pois segundo as diretrizes da Resolução N° 04 do CNE/CSE (CNE/CSE, 2005) que definem as habilidades e competências necessárias ao administrador, envolvem muito mais do que conhecimento teórico, envolvem relação com contextos organizacionais, atitudes de iniciativa, criatividade e ética no exercício profissional, capacidade de transferir conhecimentos ao ambiente de trabalho, desenvolver e consolidar projetos em organizações, entre outras qualidades indissociáveis ao exercício da prática. “Nada mais justo, portanto, que considerar o

estágio como meio impulsionador de habilidades e competências fundamentais para a formação e o sucesso do administrador”. (CASSUNDÉ et al 2017, p. 604).

Sendo na concepção do Estágio Supervisionado ou do Trabalho de Conclusão de curso, os critérios que devem prevalecer, segundo Lima e Olivo (2007) estão associados à fortalecer a identidade da IES e do curso, contribuir para o desenvolvimento do perfil (competências) de egresso que o curso se comprometeu em formar e a preocupação em respeitar as opiniões e projetos dos estudantes, seja de cunho acadêmico ou profissional.

Lima e Olivo (2007) alertaram que, devido ao fenômeno recente da redução de custos em educação superior, manifesta-se um crescente desinvestimento das IES em atividades não obrigatórias. A ênfase nos cursos recai sobre a aula, o ensino, o treinamento e a instrução, ao invés de recair na aprendizagem. Conseqüentemente, o investimento em atividades que possam contribuir com a formação do Administrador, como o Estágio Supervisionado e o TCC está sendo reduzido ao mínimo exigido pela legislação em vigor. Como estas atividades não são reconhecidas como obrigatórias pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração (BRASIL, 2004), estão sendo desativados por um número crescente de IES e cursos. “Desta forma, as lideranças acadêmicas – mesmo involuntariamente – colaboram para o comprometimento da qualidade da formação dos estudantes [...]; colaboram igualmente para a redução da empregabilidade dos egressos” (LIMA E OLIVO, 2007, p. XIX). Os autores defendem que os cursos que de fato estão comprometidos em contribuir para o desenvolvimento das competências valorizadas em um administrador não podem abrir mão destes programas e do aprendizado que eles podem representar quando bem concebidos, implantados, sistematicamente revisados e aperfeiçoados.

Lima e Olivo (2007) ainda descrevem que, apesar de nenhum dos artigos da *Lei de diretrizes e bases da educação* (BRASIL, 1996) legislar especificamente sobre os programas de Estágio Supervisionado, a interpretação de seus itens permite assegurar, na opinião dos autores, que o Estágio Supervisionado colabora para o “desenvolvimento do espírito científico”, para o exercício do “pensamento reflexivo”, promover “o trabalho de pesquisa” por meio da “investigação científica”, entre outras colaborações, como mencionam os autores:

[...] alicerçar a autonomia intelectual dos estudantes, a consciência da necessidade de investir em programas de “formação contínua” e contribuir para o amadurecimento metodológico dos professores orientadores; tem potencial para promover articulações horizontais e verticais entre os conteúdos previstos nas disciplinas da malha curricular, de forçar a articulação entre as dimensões teóricas e práticas envolvidas no estudo dos fenômenos organizacionais, de promover a aplicação de referenciais teóricos em processos sistematizados de compreensão e de intervenção sobre a realidade; de colaborar para o desenvolvimento de competências capazes de favorecer a ‘inserção [dos egressos] em setores profissionais e sua participação no desenvolvimento da sociedade brasileira’, além de promover relações de

reciprocidade entre IES e a sociedade, em geral, e entre as IES e o mercado, em particular. (LIMA E OLIVO, 2007, p. 8)

Em relação às Diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em administração (BRASIL, 2004), Lima e Olivo (2007) destacam que a âncora do curso é o projeto pedagógico, e o estágio supervisionado, entre outros aspectos, podem tornar o referido consistente. No conteúdo do caput do Artigo 3º fica claro que a IE pode optar por incluir no currículo do curso o estágio supervisionado, emitindo regulamentação própria. Incluir o programa como atividade curricular obrigatória fica a critério então dos responsáveis pela concepção do projeto pedagógico do curso.

Os mesmos autores citam as competências na concepção de Andrade e Amboni (2002) que o curso de Administração deve colaborar para desenvolver nos seus alunos, e conseqüentemente o estágio supervisionado obrigatório deve também observar, como: ser capaz de aprender de diferentes formas, ser capaz de se exercer como usuário do conhecimento disponível e produzir novos conhecimentos, identificar problemas e formular alternativas, ser capaz de conceber projetos que envolvam modificações de processos e adotar mecanismos de correção quando necessário, ser capaz de agir estrategicamente, ser capaz de explorar os recursos disponibilizados pela comunicação interpessoal no trabalho em equipe, na solução de conflitos e nos processos de negociação e ser capaz de compreender a posição e função assumidas na estrutura produtiva que está sob seu controle e gerenciamento. Lima e Olivo (2007) levantam então um questionamento: qual a relação do estágio supervisionado com o desenvolvimento das competências descritas? A contribuição do programa de estágio supervisionado será proporcional à sua capacidade de

ultrapassar a dimensão tecnoburocrática que aflige alguns espaços acadêmicos; colaborar para o desenvolvimento de competências socialmente valorizadas; envolver as instâncias acadêmicas (estudantes pesquisadores e professores orientadores) e as instâncias organizacionais em processos capazes de resultados partilhados de modo que todos os envolvidos consigam reconhecer o que a experiência agregou em termos de aprendizagem e da formação e execução de projetos comprometidos com ações conseqüentes de transformação da realidade. (LIMA E OLIVO, 2007, P. 15)

O êxito depende de uma equipe composta por professores e orientadores ligados à disciplina de estágio supervisionado responsáveis pelo desenvolvimento de competências exigidas de um pesquisador, por orientação técnica, conceitual, teórica e metodológica, um coordenador responsável pela concepção e condução dos respectivos programas e um secretário que auxilia na coordenação das questões relativas à documentação de cada estudante, agendamento das atividades de orientação, recebimento protocolado dos relatórios entregues, e o registro e divulgação das médias. (LIMA E OLIVO, 2007)

A realização de programas de Estágio Supervisionado Obrigatório amplia as oportunidades de os estudantes aplicarem de forma articulada, criativa e responsável os conteúdos aprendidos em grande parte das disciplinas que integram a malha curricular do curso de Administração, principalmente no universo da prática.

O trabalho não se limita a ampliar as competências dos alunos, mas também em intervir democraticamente nas organizações investigadas, colaborando para a eliminação de problemas e/ou fortalecimento dos pontos fortes da organização, ampliando sua competitividade, e, segundo Lima e Olivo (2007), valorizando a importância do trabalho do administrador para o êxito de seus negócios.

Já está claro que o papel do estágio supervisionado vai muito além do mero cumprimento de exigências legais. Seus processos e seus resultados devem ser estudados e planejados para se tornar uma das ferramentas estratégicas na formação de administradores. Devem atender as necessidades da sociedade local, contribuir para o fortalecimento da identidade institucional da Instituição de Ensino e colaborar com os objetivos pessoais e profissionais dos alunos.

Para entender melhor os processos envolvidos na gestão de estágios, precisamos buscar os conceitos de Mapeamentos de Processos, trabalhados a seguir, segundo o pensamento de autores consagrados na área.

## 2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS SOB UMA VISÃO SISTÊMICA

Há tempos se percebe a necessidade de um enfoque sistêmico para as atividades de diferentes áreas de atuação. A análise de soluções para um problema com a maior eficiência e custo mínimo em uma rede de interações pode ser tremendamente complexa. A abordagem sistêmica “foi desenvolvida a partir da necessidade de explicações complexas exigidas pela ciência. A necessidade de organização da complexidade do mundo, manifestada em diversos sistemas, foi um dos fatores determinantes para tal acontecimento” (MACHADO NETO ET AL, 2006, p. 3)

Só poderemos entender o sistema contemplando o todo, e não uma parte individual do padrão. “O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos 50 anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente” (SENGE, 2009. p. 32). O pensamento sistêmico, na visão de Senge (2009), é a quinta disciplina, aquela que integra

as outras (domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe), mas ao mesmo tempo precisa das outras disciplinas para concretizar seu potencial. É uma das mais altas aspirações das organizações que aprendem. Embora desenvolvidas em separado, cada organização será essencial para o sucesso das outras, como ocorre em qualquer conjunto.

A abordagem sistêmica permite a efetiva resolução de problemas a partir de um extenso olhar para o todo, em vez de uma análise específica das partes.

Essa visão sistêmica do todo é conceituada como visão sistêmica ou abordagem sistêmica, sendo uma alternativa à metodologia analítica empregada em problemas simples, pois com o aumento da complexidade nos projetos e nos sistemas em geral, tornou-se insuficiente a solução de problemas isolados. (MACHADO NETO ET AL, 2006, p. 3).

Senge (2009, p. 39) dá um bom exemplo do que é uma visão sem o pensamento sistêmico: “a visão sem o pensamento sistêmico acaba projetando lindos quadros no futuro, sem uma compreensão profunda das forças que precisam ser dominadas para que possamos andar daqui pra lá”. O pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil das organizações que aprendem, uma nova forma de enxergar o mundo, pois, ao invés de nos vermos como algo separado, passamos a nos ver como uma parte conectada e compreendemos que os problemas não são causados por algo ou alguém de fora, mas sim como as nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos (SENGE, 2009).

Percebemos, então, que para desenvolver a visão sistêmica, é preciso que ocorra uma mudança de mentalidade. Ele começa com a reestruturação do modo como pensamos, de deixar de ver as partes para ver o todo, de deixar de enxergar as pessoas como reativas para vê-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro (SENGE, 2009). As metodologias sistêmicas analisam a organização como um todo integrado e a meta é atingir uma harmonização de seus objetivos conflitantes. Os processos então devem ser mapeados e analisados considerando todos os atores e setores envolvidos. Veremos em seguida o que se compreende como um processo.

### **2.2.1 Conceito de Mapeamento de Processos**

O termo “processo”, segundo Adair e Murray (1996), pode causar confusão, pois é usado em diferentes acepções. Segundo os autores é um desafio descrever o processo certo que será objeto do esforço de melhoria, por isso é melhor começar com uma definição simples: processo é “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações,

peças, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos por seu receptor. ” (ADAIR E MURRAY, 1996, p. 27). Os autores enfatizam que processos não são simplesmente tarefas consideradas isoladamente. O ponto-chave desta definição é considerar que processo não se define pelo que as pessoas fazem, e sim pela sequência das coisas ou tarefas executadas para gerar o resultado, ou seja, todo processo consiste em uma série de etapas que transformam o resultado ou o produto à medida que este percorre a sequência de tarefas.

Almeida (1993, p. 27) apresenta o conceito de processos em duas conotações, o “Processo de Melhoria de Qualidade Total como sendo o conjunto global de ações para melhoria de Qualidade em todas as áreas da organização, e Processo de Trabalho, no sentido de uma sequência específica de atividades”. O importante no entendimento do processo de trabalho é compreender que a atividade de cada pessoa dentro da empresa depende da ocorrência de alguma atividade anterior, seja no caso de atividades administrativas ou de fabricação. O autor explica que para atingir os seus objetivos, é preciso que a organização tenha suas atividades executadas de forma balanceada como uma corrente, que deve funcionar com a mesma força em todos os seus “elos”.

Harrington (1993, p.10) explica que não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. Para ele, processo é “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. Ele comenta que o processo empresarial consiste em um grupo de tarefas interligadas logicamente e fazem uso de recursos da organização para gerar resultados definidos, apoiando os objetivos da organização.

Neste sentido, Almeida (1993, p. 30) apresenta uma definição mais completa, conceituando processo como sendo “o conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, **independentemente** de relacionamento hierárquico”. Ele explica seu grifo argumentando que esta relação é independente da relação hierárquica pois é isto o que difere um sistema de Gerenciamento de Processos do sistema tradicional de gerenciamento de atividades.

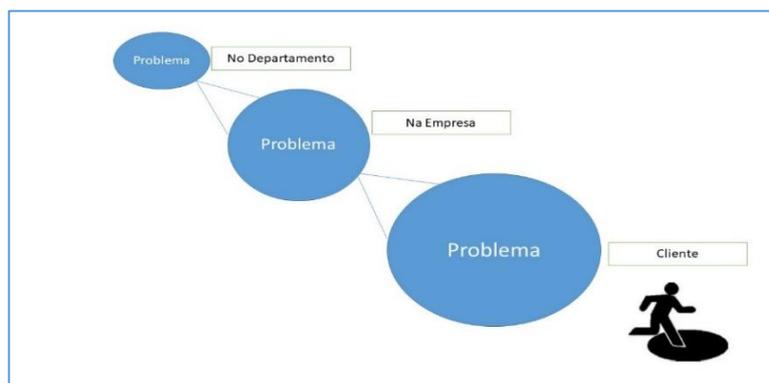
É importante observar que todos os processos compartilham algumas características, segundo Adair e Murray (1996):

- Eles consistem em múltiplas etapas, tarefas, operações ou funções executadas em sequência, ou as vezes em conjuntos de tarefas, operações ou funções executadas simultânea ou sequencialmente.
- Eles geram um resultado ou produto identificável, que pode ser um produto físico, um relatório, dados/informações verbais, escritos ou eletrônicos, um serviço ou qualquer produto final identificável de uma série de etapas.

- O resultado/produto tem um receptor identificável, que define sua finalidade, suas características e seu valor, seja esse receptor um cliente externo ou interno. (ADAIR E MURRAY, 1996, p. 28)

Do ponto de vista da melhoria da qualidade, Almeida (1993) expõe as características das atividades que fazem parte do processo como sendo interdependentes, que recebem entradas (*inputs* mensuráveis) tendo como objetivo modificá-las agregando valor (ao passo que uma atividade que não agrega valor ao processo é uma oportunidade de redução de custos sendo eliminada), gera produtos também mensuráveis (saídas, *outputs*) e são repetitivas. É muito importante, segundo o autor, que a entrada ou *input* esteja certa, pois ele exemplifica com uma sigla em inglês chamada “GIGO”, que significa *garbage in, garbage out*, ou seja, se a entrada for lixo, a saída, ou produto, também será lixo. Um problema terá seu custo de resolução aumentado proporcionalmente à distância da sua origem. Se o problema “for detectado pelo cliente externo, sem dúvida, o custo para que seja sanado será algo parecido com o terceiro e maior círculo” (ALMEIDA, 1993, p. 33), como mostra a Figura 3. Ele atenta para o detalhe de que se um quadro desse começar a se repetir com vários clientes, a tendência é do cliente se tornar ex-cliente e, ao invés de sermos fornecedores de produtos e serviços aos nossos clientes, passaremos a ser fornecedores de clientes aos nossos concorrentes.

Figura 3: Exemplo do custo resolução problema em um processo



Fonte: Adaptado de Almeida (1993, p. 33).

Na prática, no detalhamento de um processo, Almeida (1993) chama o seu primeiro nível de detalhamento de atividades, estas compostas de várias outras atividades. Por isso, o autor explica que a atividade de primeiro nível pode ser considerada um subprocesso, e o fluxo se repete à medida que o esforço de melhoria em qualidade vai ganhando profundidade, enraizando-se na organização. Assim se forma uma teia de processos, subprocessos e

subsubprocessos até o nível em que não é possível mais um desdobramento – o nível de uma atividade.

Harrington (1993) adverte que as empresas devem tomar cuidado com a subotimização, que é quando não se atenta para o processo total, onde pequenos grupos isolados sendo avaliados por padrões que não estão em sintonia com as necessidades totais da empresa. Existe uma estratégia, segundo o autor, que pode tirar proveito máximo da organização funcional e assegura que o processo gere o máximo de benefícios para a empresa, chamada de *aperfeiçoamento de processos empresariais* (APE). “O que precisamos fazer é parar de pensar em termos de organização funcional e começar a olhar para os processos que estamos querendo aperfeiçoar” (HARRINGTON, 1993, p. 17). Uma parte crítica do APE é nomear alguém para ser responsável por cada processo crítico dentro da empresa.

Adair e Murray (1996) defendem o redesenho do processo como método de modernização. Para eles, é de fundamental importância a seleção adequada dos processos que devem ser objeto de esforços de redesenho. Alguns processos oferecem oportunidades maiores que outros. “O sucesso desses primeiros esforços define as expectativas de toda a empresa em relação a qualquer atividade futura de redesenho” (ADAIR E MURRAY, 1996, p. 55). Alguns cuidados devem ser tomados, como selecionar os projetos-piloto de redesenho inovador de processos, evitar colocar o foco na redução de custos, fazer uma coleta de dados preliminares sobre o processo, escolher um comitê diretor e elaborar uma matriz de avaliação de oportunidades, que seria um roteiro para coletar informações sobre o processo.

Na metodologia do aperfeiçoamento do processo de Harrington (1993), os três objetivos principais são tornar os processos eficazes (resultados desejados), tornar os processos eficientes (mínimo uso de recursos) e tornar os processos adaptáveis (às necessidades dos clientes e da empresa). Ainda nesta técnica, os processos bem gerenciados devem ter: alguém responsável pelo desempenho (o que ele chama de dono do processo), fronteiras bem definidas (escopo), interações e responsabilidades bem definidas, procedimentos, tarefas e especificações de treinamento documentados, controle e feedback, controle de metas orientadas às necessidades dos clientes, prazos de execução, procedimentos para mudanças formalizados e certeza do quanto podem ser bons. O APE permite que o gestor tome melhores e mais rápidas decisões, auxilia o aperfeiçoamento e controle das operações e melhora o fluxo de produção. Para ter sucesso, “o lançamento de um esforço de APE exige o apoio da alta administração” (HARRINGTON, 1993, p. 29), que deve estar ciente da falta de qualidade dos processos

empresariais típicos ou atuais, ter uma visão geral do conceito do APE e seus custos de implementação. Na Figura 4, Harrington (1993) ilustra as cinco fases do APE:

Figura 4: As cinco fases do APE

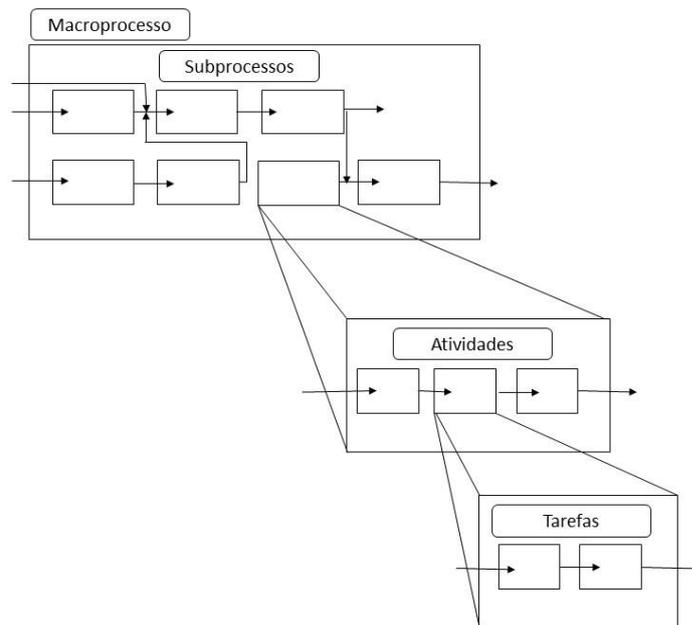


Fonte: Harrington (1993, p. 27)

Harrington (1993) sugere que a empresa comece o APE montando uma equipe executiva de aperfeiçoamento (EEA) para supervisionar o esforço de desenvolvimento, que deverá gerenciar as atividades do APE na parte da comunicação, da documentação, da identificação dos problemas, da designação dos donos dos processos, das avaliações e resoluções de conflitos, do reconhecimento e monitoração do sucesso e garantia de continuidade.

Para entender os processos, é preciso, primeiro, entender a hierarquia dos processos, o que é descrito na Figura 5:

Figura 5: Hierarquia do Processo



Fonte: Harrington (1993, p. 34)

“Do ponto de vista macro, os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização” (HARRINGTON, 1993, p. 34). O autor explica que os macroprocessos, subdivididos em subprocessos, são inter-relacionados de forma lógica, atividades sequenciais que contribuem para a missão do macroprocesso. As flechas iniciais e finais da figura são definidas como os limites do processo, ou seja, onde o processo começa e onde termina. As atividades ocorrem dentro dos processos, são as ações necessárias para produzir um resultado particular, e cada atividade é constituída por tarefas. As tarefas, por sua vez, são os menores microenfoques do processo, sendo executadas por indivíduos ou por pequenas equipes. À EEA, cabe identificar os processos mais críticos e que necessitam de aperfeiçoamento. Estes geralmente envolvem reclamações de clientes externos e internos, alto custo, longo ciclo de execução, disponibilidade de novas tecnologias ou orientação do próprio gestor (o dono) do processo que manifestou interesse em aperfeiçoá-lo.

O esforço para o aperfeiçoamento do processo (o APE), segundo Harrington, (2003):

É um evento muito importante para qualquer empresa. Trata-se de uma decisão que terá impacto sobre hábitos, atitudes, sistemas e, até mesmo, tecnologias. O APE é muito mais do que *adaptar* antigos padrões a novas modas. Ele *altera* radicalmente a forma de uma empresa conduzir seus negócios. (HARRINGTON, 2003, p. 57)

Por isso, o processo de mudança deve estar formalmente autorizado, com o envolvimento ativo de todo o corpo da diretoria. O apoio da alta administração é crítico para o

sucesso do processo. Harrington (1993, p. 133) ainda enfatiza que “fluxogramas são ferramentas. Só é possível avaliar o valor deles, como ferramentas, quando se executam as atividades do APE, posteriores a esse mapeamento”. O processo de elaboração do fluxograma prepara as pessoas para uma futura mudança de produtividade, pois, aqueles que participam do processo reconhecem sua própria competência, influência e contribuições aos demais. Eles percebem o valor de seu desempenho, o que fortalece vínculos entre funcionários e clientes. As pessoas passam a compreender o papel do desempenho dos demais, o que pode aumentar a cooperação e desenvolver o espírito de equipe. Os participantes sentem-se motivados pelas fontes de informações disponíveis, floresce a responsabilidade individual, incentiva os esforços de aperfeiçoamento, a observância de padrões de qualidade e o comprometimento para reduzir variações no processo. É mais fácil, com o processo, estabelecer objetivos na organização. “Em função disso, os fluxogramas colocam em evidência as oportunidades de mudanças. À medida que o APE se desenvolve, sua equipe começa a identificar onde os fluxogramas não são mais exatos e onde são necessárias revisões” (HARRINGTON, 1993, p. 134)

Já a metodologia de Almeida (1993) é chamada de Gerência de Processos, conduzido por um comitê diretivo (presidente e diretores) que deve direcionar quando a gerência de processos é aplicada de uma forma ampla na organização. Ao escolher a lista de “processos candidatos” à melhoria, o comitê analisa o potencial para a obtenção de benefícios financeiros e mercadológicos assim como potencial de melhoria na satisfação de clientes, funcionários e fornecedores. Deve-se também medir o grau de integração com os objetivos ou estratégias da organização e de impacto da segurança física e patrimonial, de segurança das informações da empresa, bem como o impacto ao meio ambiente e na imagem global da empresa na comunidade. A gerenciabilidade e a abrangência na organização são outros fatores que também devem ser considerados.

Semelhante ao que Harrington (1993) chama de Equipe Executiva do Aperfeiçoamento (EEA), Almeida chama de Equipes de Melhoria de Qualidade, que irá tratar de melhorar o processo continuamente, em que o “dono” do processo deve ser um dos diretores da organização, ou seja, quem já gerencia a maior parte das atividades que compõe o processo e quem “sofre” mais quando o resultado do processo fica aquém do objetivo.

Segundo o autor, é responsabilidade do dono do processo assegurar que o treinamento seja adequado às equipes de melhoria; que as ações e condições concordadas entre fornecedores/clientes sejam documentadas e executadas conforme o especificado; que as atividades não tenham gargalos e que não haja sobrecarga devido a modificações nas atividades

nem efeitos indesejáveis em outros setores ou processos por causa de modificações do processo, além de solicitar auxílio a problemas que não possa resolver, o feedback constante da implementação e da evolução dos resultados garantindo que seja efetiva a participação dos componentes do comitê.

Almeida (1993) ainda elenca as responsabilidades dos representantes das atividades: cumprir com o concordado com os seus clientes, apurar as medidas de qualidade que forem definidas nos prazos devidos, buscar melhorar sempre a sua atividade promovendo a participação do seu pessoal e informar e envolver o dono do processo sobre quaisquer alterações que possa vir a ter efeito sobre outras áreas.

### **2.2.2 Mapa ou Modelagem do Processo**

A diagramação lógica ou de fluxo, ou mapa do processo é “uma ferramenta inestimável para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais” que é definido como “um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência no processo” (HARRINGTON, 1993, p. 103). O fluxograma mostra como os diversos elementos se relacionam, e constituem um elemento-chave no aperfeiçoamento dos processos empresariais.

O mapa do processo é útil, segundo Adair e Murray (1996), para se ter uma visão geral do processo e identificar as principais etapas. “Em geral, ele evita os detalhes e concentra-se na apresentação de uma descrição gráfica e compreensível de um processo, o que seria difícil de fazer em forma de narrativa. [...]. O produto final é um diagrama que mostra como as principais etapas de um processo se articulam”. (ADAIR E MURRAY, 1996, p. 123).

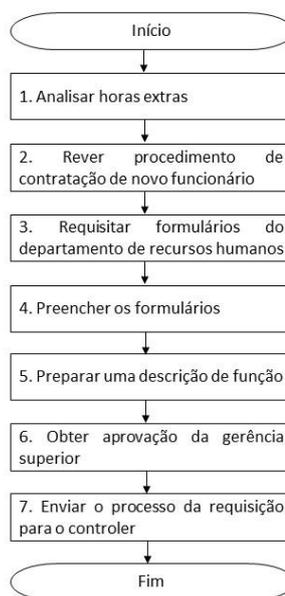
Almeida (1993, p. 91) comenta que “a utilização de fluxogramas é útil para termos uma visão global do assunto, porém não nos permite entrar em maiores detalhes, incluindo novos elementos indispensáveis à perfeita definição do nosso processo”. Ele sugere que seja feito um sumário do processo, com a relação de quem é o responsável por cada uma das atividades selecionadas, quem é o fornecedor, o cliente e quais os fatores críticos de cada uma delas.

Harrington (1993) explica que há muitos tipos diferentes de fluxogramas. É preciso entender pelo menos quatro destas técnicas para ser eficaz no aperfeiçoamento de processos: o diagrama de blocos (rápida noção do processo), o fluxograma padrão da *American National Standards Institute* (ANSI) (analisa os inter-relacionamentos detalhados de um processo), os

fluxogramas funcionais (mostram o fluxo de processos entre organizações ou áreas), e os fluxogramas geográficos (mostram o fluxo do processo entre localidades).

O diagrama de blocos é o fluxograma mais simples e comum que existe, fornecendo uma visão rápida e simples do processo, conforme o exemplo da Figura 6. Os rótulos descritivos começam com um verbo, todas as atividades verbais podem ser descritas por um verbo. Isto não é determinante, mas Harrington (1993) afirma que é bom seguir esta regra, pois assegura que cada bloco descreve, de fato, uma atividade empresarial.

Figura 6: Atividades da gerência para obter a aprovação de um novo funcionário



Fonte: Harrington (1993, p. 109)

Para outros tipos de fluxogramas, Harrington (1993) apresenta os símbolos padronizados mais conhecidos, a maioria dos quais utilizados pelas normas ANSI (Figura 7):

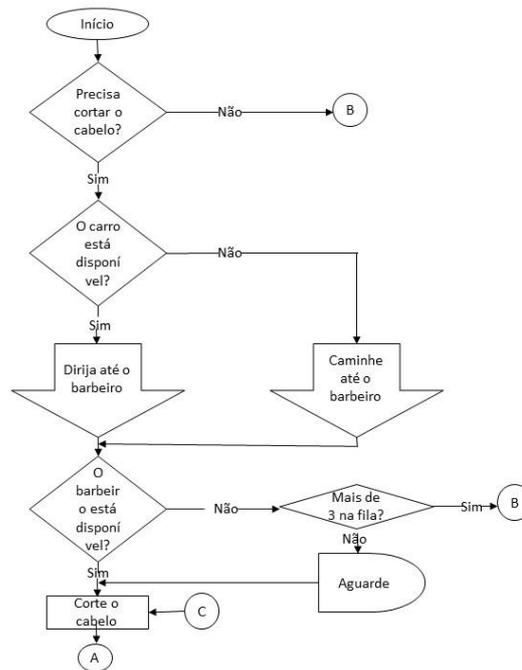
Figura 7: Símbolos padronizados para fluxogramas

Símbolo	Significado
	<b>Operação: Retângulo.</b> Use sempre que houver uma mudança no item. Pode ocorrer pela execução do trabalho, atividade de uma máquina ou pela combinação de ambos. Usado para mostrar uma atividade de qualquer natureza. Normalmente, inscreve-se no retângulo uma curta descrição de atividade realizada.
	<b>Movimento/transporte: Seta grossa.</b> Indica movimento da saída entre localidades (Ex.: Mandar peças para o almoxarifado)
	<b>Ponto de decisão: Losango.</b> Coloque no ponto do processo em que a decisão deve ser tomada. Tipicamente, as saídas do losango são assinaladas com as opções Sim – Não, Verdadeiro – Falso.
	<b>Inspeção: Círculo grande.</b> Use para indicar que o fluxo do processo é interrompido para que a qualidade da saída possa ser avaliada. Normalmente envolve uma operação de inspeção realizada por alguém que não seja a pessoa que realizou a atividade anterior. Pode também indicar o ponto em que uma assinatura de aprovação se torna necessária.
	<b>Documento impresso: Retângulo com fundo ondulado.</b> Use para mostrar quando a saída de uma atividade inclui informações registradas em papel.
	<b>Espera: Retângulo de lados arredondados.</b> Às vezes chamado de bala (munição), use quando um item ou pessoa precisa esperar, ou quando um item é colocado num estoque temporário, antes que a atividade programada a seguir seja executada (Ex.: esperar uma assinatura)
	<b>Armazenagem: Triângulo.</b> Use quando existir uma condição de armazenagem sob controle e uma ordem ou requisição seja necessária para remover o item para a atividade programada a seguir. Mostra que a saída está armazenada aguardando um cliente. O objetivo de um fluxo contínuo é eliminar todos triângulos e retângulos.
	<b>Anotação: Retângulo aberto.</b> Use um retângulo aberto interligado por uma linha tracejada para registrar informações adicionais pertinentes ao símbolo ao qual está ligado. Ex.: em um fluxograma de várias folhas, pode ser ligado a um pequeno círculo para indicar o número de folha em que a entrada vai reentrar no processo. Ou designar quem é o responsável pela atividade. A linha tracejada é para não confundir com fluxo de atividade.
	<b>Sentido de fluxo: Seta.</b> Indicar o sentido e a sequência das fases do processo. Liga de um símbolo a outro. A norma ANSI não exige quando o sentido do fluxo é de cima para baixo ou da esquerda para a direita, mas, para evitar mal-entendidos, recomenda-se que seja sempre usada.
	<b>Transmissão: Seta interrompida.</b> Use para identificar a ocorrência de transmissão instantânea de informação (transmissão eletrônica de dados, fax, chamada telefônica).
	<b>Conexão: Círculo pequeno.</b> Use com uma letra inserida, no final do fluxograma, para indicar que a saída daquela parte do fluxograma será usada como entrada em outro fluxograma. É usado quando não há espaço para desenhar o fluxograma inteiro na folha do papel. Uma seta apontando para o círculo indica que se trata de uma saída, outra apontando para fora do círculo indica que se trata de uma entrada. Cada saída diferente deve ser designada por uma letra distinta. Qualquer saída pode reentrar no processo em vários pontos.
	<b>Limites: Círculo alongado.</b> Use para indicar o início e o fim do processo. Normalmente as palavras <i>Partida</i> ou <i>Início</i> e <i>Pare</i> ou <i>Fim</i> são inscritas no símbolo.

Fonte: Harrington (1993, p. 114-115)

Um fluxograma de padrão ANSI fornece uma compreensão detalhada do processo. Harrington (1993) alerta que o mapeamento de um processo empresarial requer muito cuidado. Ele apresenta um exemplo de fluxograma padrão (Figura 8) para o processo de cortar o cabelo:

Figura 8: Fluxograma padrão da primeira parte do processo de cortar o cabelo



Fonte: Harrington (1993, p. 118)

Observa-se na Figura 8 que os losangos são pontos de decisão, em que podem ser tomados percursos diferentes. As palavras Sim e Não são usadas para esclarecer alternativas. Os pequenos círculos são símbolos de conexão, que levam à um outro fluxograma.

Semelhante ao método padrão ANSI, o método de mapeamento BPMN (*Business Process Model and Notation*) é muito utilizado no meio empresarial pela facilidade de uso e compreensão. Segundo a *Object Management Group* (OMG) (2019), este modelo fornece às empresas a capacidade de entender seus procedimentos internos de negócios em uma notação gráfica e dá às organizações a capacidade de comunicar os procedimentos de maneira padrão. A notação gráfica também facilita a compreensão das colaborações de desempenho e transações comerciais entre as organizações, o que garante que as empresas se entendam e que participem de seus negócios e se ajustem rapidamente à mudanças.

White (2004) apud Johann e Diedrich (2011), constatou que o “BPMN foi um passo importante para redução da fragmentação que existe com a miríade das ferramentas de modelagem de processos e as notações.” Segundo os autores, A notação foi desenvolvida pela BPMI (*Business Process Model Institute*), que posteriormente agrupou-se com a OMG, organização internacional que regulamenta as notações de metodologias para modelagem.

Johann e Diedrich (2011) descreveram os principais elementos utilizados nesta metodologia, usada pelo Software Bizagi (Figura 9), compostos, principalmente, por eventos,

atividades, subprocessos, *Gateways* (pontos de decisão), fluxo de sequência, *Pool* (participantes) e *Lane* (subpartições):

Figura 9: Principais Elementos da Notação BPMN

<i>Elemento</i>	<i>Descrição</i>	<i>Notação</i>
Evento	Um evento é algo que acontece durante o curso de um processo. Existem três tipos de eventos: início, intermediário e de fim.	
Atividade	Uma atividade é um termo genérico para o trabalho que uma empresa faz. Tipos de atividades: processos, subprocessos e tarefas.	
Subprocesso	Utilizado para demonstrar processos com mais atividades, que podem ser modelados separadamente, com o objetivo de simplificar o modelo.	
<i>Gateway</i>	Um <i>gateway</i> é usado para controlar divergências e convergências do fluxo. É um ponto em que alguma decisão deve ser tomada.	
Fluxo de sequência	É usado para mostrar a ordem em que as atividades devem ser executadas em um processo.	
<i>Pool</i>	Representa um participante em um processo.	
<i>Lane</i>	É uma subpartição dentro de um <i>Pool</i> e serve para organizar ou categorizar atividades.	

Fonte: Johann e Diedrich (2011).

No fluxograma funcional, há o retrato do movimento entre as diferentes áreas de trabalho, e, segundo Harrington (1993), se torna particularmente útil quando o tempo de ciclo é um problema. Pode ser elaborado tanto com blocos quanto com símbolos padrões. Harrington (1993, p. 121) elucida que “na maioria das empresas, a organização vertical ou funcional é um fato concreto, pois proporciona centros de competência com desempenhos que não podem ser

igualados ou comparados com as organizações por processo ou produto”. A Figura 10 exemplifica um fluxograma funcional:

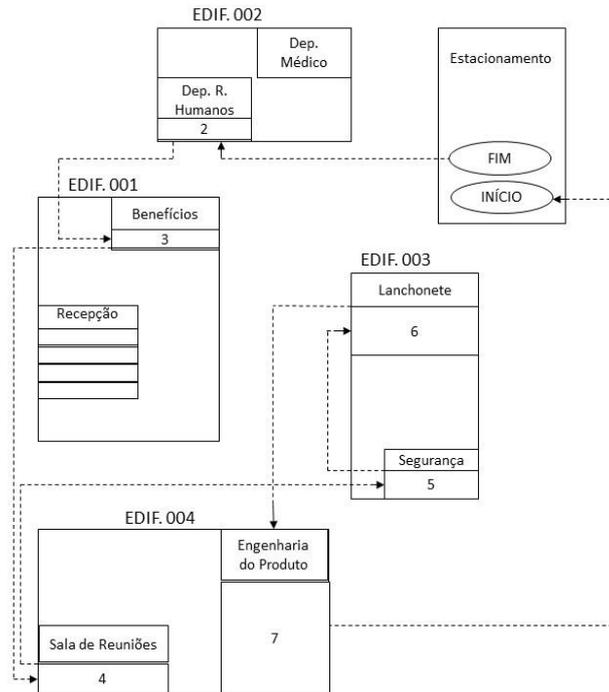
Figura 10: Fluxograma funcional padrão do processo de contratação de um novo funcionário

Atividade	Área Responsável
1. Reconheça a necessidade. Faça o cálculo do retorno. Prepare requisição de orçamento.	Gerente
2. Avalie o orçamento. Se sim, assine a folha de requisição de pessoal; se não, devolva o processo para o gerente.	Controler
3. Faça uma pesquisa no quadro de pessoal da empresa.	Recursos Humanos – RH
4. Se existirem candidatos internos, apresente uma lista para o gerente, se não, comece o procedimento de contratação externa.	Recursos Humanos – RH
5. Analise as fichas dos candidatos e prepare uma lista dos que serão entrevistados.	Gerente
6. Peça aos gerentes para analisarem a vaga disponível e verificarem quais funcionários estão interessados na vaga.	Recursos Humanos – RH
7. Notifique ao departamento de recursos humanos quais candidatos estão interessados em ser entrevistados.	Candidato
8. Marque reuniões entre os candidatos e o gerente.	Recursos Humanos – RH
9. Entreviste os candidatos e repasse os detalhes do cargo.	Gerente
10. Notifique ao departamento de recursos humanos os resultados das entrevistas.	Gerente
11. Se um candidato aceitável estiver disponível, faça a oferta do cargo; se não, inicie o processo de contratação externa.	Recursos Humanos – RH
12. Avalie a oferta do cargo e notifique a decisão para o departamento de recursos humanos.	Candidato
13. Se sim, notifique o gerente que o cargo	Recursos Humanos – RH
14. Há outros candidatos aceitáveis? Se sim, vá para a atividade 12; se não, inicie o processo de contratação externa.	Recursos Humanos – RH
15. Providencie para que o gerente requisitante entre em contato com o gerente do candidato e faça os arranjos para a transferência do funcionário para a nova posição.	Gerente

Fonte: Harrington (1993, p. 121)

No caso do fluxograma geográfico, ele é superposto ao layout físico das atividades. Segundo Harrington (1993, p. 124), “ele ajuda a minimizar o tempo desperdiçado entre o trabalho realizado e os recursos envolvidos dentro das atividades”. Geralmente apresenta-se com o desenho do layout, com linhas tracejadas entre eles representando toda a movimentação do funcionário. Dentro de cada setor um número identifica a atividade correspondente, descrita na Figura 11.

Figura 11: Fluxograma geográfico do primeiro dia de um novo funcionário



Fonte: Adaptado de Harrington (1993, p. 129)

A sistemática do processamento de informação usada na preparação do fluxograma cria um enfoque único para o trabalho de procurar e usar entradas com qualidade para gerar saídas de qualidade, como explica Harrington (1993). Ele orienta ainda três passos básicos para isso:

1. Mostrar as partes do processo para as quais a validade e a confiabilidade da informação sejam muito importantes.
2. Considerar as três dimensões do processamento das informações empresariais – que informação é processada, que atividades estão envolvidas no processamento da informação e que elementos controlam outros elementos. Se o seu fluxograma não gerar o impacto desejado, experimente desenhar uma das outras dimensões.
3. Lembrar-se de que as organizações são constituídas por pessoas, e sempre que pessoas estão envolvidas a transmissão e processamento da informação se complicam. Por isso, é preferível desenhar uma série de fluxogramas simples, mas compreensíveis, a desenhar um único fluxograma abrangente, mas incompreensível. (HARRINGTON, 1993, p. 130)

Tendo o cuidado com entradas e saídas de qualidade, é hora de se preocupar com controle e análise dos processos, como veremos em seguida.

### 2.2.3 Controle e Análise de processos

Para a eficiência do processo total, é necessário estabelecer metas de controle. Harrington (1993, p. 88) elucida que há três controles de processo: eficácia, eficiência e adaptabilidade. A Eficácia é “a extensão com que as saídas do processo ou subprocesso atendem às necessidades e às expectativas de seus clientes [...], é ter a saída certa no lugar certo e no momento certo”. A eficiência “significa a extensão com que a demanda de recursos é minimizada e o desperdício é eliminado” e adaptabilidade “é a flexibilidade de o processo atender às expectativas futuras de mudanças do cliente e às exigências atuais das solicitações especiais de clientes individuais. Consiste em gerenciar o processo para atender às necessidades especiais de hoje e às exigências futuras”.

Já Almeida (1993) apresenta outros exemplos de medidas de qualidade: a satisfação dos clientes medida por pesquisas periódicas, a qualidade do treinamento, também medida através de questionários, a qualidade das vendas, medida pela repetição da compra ou reclamação dos clientes, a qualidade da emissão e do processamento dos pedidos, a satisfação dos funcionários, entre outros.

Segundo Harrington (1993), para medir a eficácia, é preciso definir as necessidades e expectativas do cliente, que se relacionam tipicamente às características do produto ou serviço, como aparência, pontualidade, exatidão, desempenho, confiabilidade, utilidade, facilidade de manutenção, durabilidade, custo, receptividade, adaptabilidade e confiabilidade. A equipe de aperfeiçoamento precisa se reunir com os clientes para determinar o que eles esperam do processo.

Os controles de eficácia devem usar dados tanto dos clientes internos quanto dos externos. Embora alguns processos interajam diretamente com o cliente externo, todos os processos têm clientes internos e, através de uma corrente de transações, geram uma saída para o cliente externo. (HARRINGTON, 1993, p. 91).

Para medir a eficiência, deve-se, segundo Harrington (1993), se concentrar no uso do dinheiro, tempo e outros recursos. As medidas geralmente são: tempo de processo, recursos gastos por unidade de saída, custo do valor agregado por unidade de saída, porcentagem do tempo de valor agregado, custo da falta de qualidade e tempo de espera por unidade. É difícil constatar a baixa eficiência, pois, segundo o autor, “aprendemos a conviver com ela e, lentamente, deixamos que ela fique ainda pior” (HARRINGTON, 1993, p. 93).

Já para medir a adaptabilidade, a empresa precisa estar ciente das expectativas atuais e futuras dos clientes, através das ações: autorizar as pessoas a tomar providências especiais, deixar de atender somente às exigências básicas e passar a exceder as expectativas, ajustar-se e

adaptar-se rapidamente às constantes expectativas de mudanças dos clientes, aperfeiçoar o processo para se manter adiante da concorrência e exercer uma atividade não-padrão para atender uma necessidade especial do cliente. A maioria dos processos está apto a atender a maioria dos clientes na maior parte do tempo, mas Harrington (1993) diz que os processos adaptáveis não são tão rígidos que não possam ser mudados ou alterados para atender uma necessidade especial do cliente, muito pelo contrário, eles podem ser facilmente alterados.

Harrington (1993, p. 97) expõe que “das três características-chave do processo – eficácia, eficiência e adaptabilidade, a adaptabilidade é, de longe, a mais difícil de ser medida, mas será uma das primeiras a provocar reclamações de seus clientes”. Pode-se ter uma noção da adaptabilidade medindo, por exemplo, o tempo médio necessário para atender a uma solicitação especial comparando com o tempo padrão, a porcentagem de solicitações especiais que são declinadas e a porcentagem de vezes que uma solicitação especial precisa ser levada a instâncias superiores. As medidas são fundamentais, pois “se você não puder medir o processo, não poderá controlá-lo; se não puder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo; e, se não puder gerenciá-lo, não poderá aperfeiçoá-lo”. (HARRINGTON, 1993, p. 98).

Quanto mais entendemos os processos, mais capazes nos tornamos de aperfeiçoá-los. Almeida (1993) afirma que para melhorar a qualidade temos que analisar os detalhes. Para isto, Harrington (1993) comenta que precisamos compreender claramente as várias características de processo: o fluxo, que são os métodos de transformar entradas em saídas, a eficácia, que é o grau com que as expectativas do cliente são atendidas, a eficiência, que é o grau de aproveitamento dos recursos para produzir a saída, o tempo de ciclo que é o tempo necessário para transformar uma entrada numa saída, e o custo, que é o dispêndio de todo o processo. Assim, será mais fácil identificar as áreas com problemas e fornecer os dados necessários para uma tomada de decisão bem fundamentada.

Mais especificamente, a eficácia é o quanto a saída do processo atende às exigências dos clientes finais, o quanto as saídas de cada subprocesso atendem às exigências dos clientes internos, e o quanto as entradas dos fornecedores atendem às exigências do processo (HARRINGTON, 1993). Algumas das características da falta de eficácia, segundo o autor, são: produto inaceitável ou com reclamação dos clientes, acúmulo de pedidos, refazer o mesmo serviço (retrabalho), saídas rejeitadas, atrasadas ou incompletas. É importante que a lista de características seja feita à medida que a verificação do processo se desenhe, baseada nas entrevistas. Já a eficiência pode ser medida pelo tempo de ciclo por unidade ou transação, a quantidade de recursos por unidade de saída, o valor agregado ao serviço ou produto, o custo

da falta de qualidade por unidade produzida e o tempo de espera por unidade ou transação. O tempo de ciclo “é a extensão total do tempo necessário para completar todo o processo. Ele inclui não só o tempo gasto na execução do trabalho em si, como também o tempo despendido movimentando documentos, esperando, armazenando, revisando e retrabalhando” (HARRINGTON, 1993, p. 148). O autor menciona que muitas vezes é impossível determinar o custo do processo integral, sendo aceitável que se usem custos aproximados.

Para um efetivo aperfeiçoamento do processo, Harrington (1993) apresenta o que ele chama de *agilização dinâmica*, que identifica métodos que geram mudanças positivas na eficácia, na eficiência e na habilidade, contando com doze ferramentas fundamentais, descritas a seguir:

1. Eliminação da burocracia, retirando tudo que for desnecessário;
2. Eliminação da duplicidade em atividades idênticas que se encontram em partes diferentes do processo;
3. Avaliação do valor agregado, ou seja, da contribuição final da atividade às exigências do cliente;
4. Simplificação, que é a redução da complexidade do processo;
5. Redução do tempo de ciclo do processo;
6. Tornando o processo à prova de erros, o que minimiza a execução errônea de uma atividade;
7. Modernização, fazendo uso efetivo de equipamento e ambiente de trabalho para melhorar o desempenho geral;
8. Linguagem simples, reduzindo a complexidade da fala e escrita;
9. Padronização, selecionando uma única maneira de realizar a atividade;
10. Parcerias com os fornecedores, pois o processo geral melhora quando as entradas fornecidas pelos fornecedores melhoram;
11. Aperfeiçoamento do quadro geral, quando as ferramentas anteriores dão o resultado desejado;
12. Automação e/ou mecanização, usando as ferramentas tecnológicas disponíveis de maneira mais eficiente, a fim de liberar os empregados na execução de atividades mais criativas. (HARRINGTON, 1993, p. 159)

Após a Agilização, ocorrem as fases de aperfeiçoamento, que é a alteração do processo para assegurar que erros não se repitam, a correção, caso a prevenção não funcione, e a excelência, que é a garantia que aperfeiçoamentos adicionais sejam possíveis: “não se satisfaça com um processo empresarial adequado; busque um processo que seja competitivo e inovador. Aprenda a *pensar e agir* em novos termos, de forma a realizar isso” (HARRINGTON, 1993, p. 161).

Para a empresa permanecer frente à concorrência, Harrington (1993) afirma que pode-se desenvolver um sistema de medição e *feedback* para o processo empresarial, composto de três fases. A primeira é estabelecer as especificações de eficácia e eficiência do processo, que indiquem o nível de desempenho do processo desejado por clientes externos e internos. A segunda é estabelecer um sistema de medições e *feedback* em processo, olhando para os pontos em que as saídas passam das mãos de uma pessoa para as de outra, ou em que passam de um

departamento para outro, que são todos os pontos em que se possa colocar medições de eficácia. A terceira fase é estabelecer metas empresariais, que deve ser feita em conjunto com clientes e as pessoas que realizam a atividade. A gerência deve fazer com que o feedback passe a ser uma obrigação contínua e encorajar tanto o feedback positivo quanto o negativo, e ainda autorizar a tomada de providências imediata, segundo o autor.

Almeida (1993, p. 117) conclui que “se formos melhores do que os concorrentes e os clientes se mostrarem satisfeitos, podemos dizer que o nosso processo é capaz. Devemos continuar normalmente nossa busca da excelência, que é a única forma de garantir que não nos deterioremos”. Porém, se o contrário for evidente, temos que admitir a incapacidade do processo, e todos envolvidos terão que modificá-lo novamente para torná-lo capaz. O autor salienta que a responsabilidade pela melhoria contínua da qualidade é do corpo gerencial.

Adair e Murray (1996) explicam que uma boa análise de processos é identificar as causas dos problemas enfrentados por quem executa os processos e pelos clientes. Então o melhor ponto para começar é eliminar ou melhorar as etapas que não agregam valor, e em seguida apontar e implementar soluções. Os autores propõem o benchmarking como um método eficaz de redesenho dos processos. Segundo eles, “o benchmarking é uma medida proativa para avaliar o que a concorrência e as empresas líderes de outros setores estão fazendo e vão fazer. A alternativa é fazer uma análise do passado e agir com base nela.” (ADAIR E MURRAY, 1996, p. 76). Algumas vantagens em usar o benchmarking no redesenho dos processos é que ele dá credibilidade às metas e objetivos, ajuda a determinar medições realistas e a resolver problemas verdadeiros em tempo real, muitas vezes com soluções disponíveis, já testadas. Veremos a seguir o que a literatura aborda sobre o assunto.

### 2.3 BENCHMARKING

Segundo Watson (1994), a palavra *Benchmarking* deriva do inglês *Benchmark*, que significa referência: uma marca feita por agrimensor, o que indica um padrão ou um ponto de referência. O Autor explica que mais importante do que se apegar a sua tradução literal, é entender os princípios e aplicações do Benchmarking. Assim, é justificável manter -se o termo original em inglês, assim como seus derivativos, o verbo “*benchmark*” (ação de ter um padrão de referência) e o substantivo “*benchmarker*”, dado à empresa que copia e aprimora alguma área tendo como referencial outra empresa considerada pela excelência no mercado.

Camp (1993) faz uma analogia ao termo japonês *dantotsu*, que significa esforçar-se para ser “o melhor dos melhores” e incorpora a essência do processo que eles usam para estabelecer vantagem competitiva. “O *benchmarking* é um processo positivo, pró-ativo e estruturado que conduz a mudanças nas operações e, finalmente, o desempenho superior e a uma vantagem competitiva” (CAMP, 1993, p. XV). O termo é relativamente novo, mas, em sua forma genérica, a prática é milenar. Para fortalecer este argumento, Camp (1993, p. 1), cita as palavras de Sun Tsu, em 500 A.C: “Se você conhecer seu inimigo e a si mesmo, não precisará temer o resultado de cem batalhas”. Não é exagero afirmar que a concorrência do mercado nos dias de hoje pode ser comparada às mais acirradas batalhas de guerra de antigamente.

Apesar das origens do termo simplificar o entendimento à copiar os melhores, Watson (1994) salienta que *benchmarking* é mais do que apenas copiar:

A Westinghouse vê o *benchmarking* como uma ferramenta integrada de seu Processo de Melhoria da Qualidade Total para identificar melhores métodos onde quer que eles existam, implementar e comunicar esses métodos através da empresa para melhorar o desempenho competitivo e preservar nossas competências-chave, [...]. *Benchmarking* é “uma busca contínua pela aplicação de *práticas significativamente melhores* que levam a desempenho competitivo superior. (WATSON, 1994, p. 3)

Sendo uma ferramenta de gestão mais utilizada na Gestão da Qualidade Total (GQT), o *benchmarking* procura identificar as melhores práticas empresariais por meio de comparação, como explica CAMP (1993), tendo função de maximização da performance empresarial. Esta visão resume o que é um consenso entre os autores: de um processo sistemático e contínuo de medidas em relação a líderes de processos empresariais em qualquer lugar do mundo, para obter informações que possam ajudar a organização a melhorar seu desempenho, explica Watson (1994).

Como ferramenta estratégica, pode-se dizer ainda que o *benchmarking* ganhou força com a popularidade do planejamento estratégico a partir da década de 60, conforme Boxwell (1996). Segundo o autor, até então “a maior parte das ferramentas de planejamento estratégico tratava somente da estratégia e pouco considerava sobre a execução” (BOXWELL, 1996, p. 2). O *benchmarking* é importante ao passo que serve de apoio ao planejamento estratégico, pois faz parte das táticas e execução deste. Boxwell (1996, p. 15) explica essa afirmativa: “O *benchmarking* leva a análise estratégica ao nível de detalhe seguinte, o que é necessário para se vencer as batalhas de frente. Ele olha para a maneira como um produto ou serviço é produzido; tampouco se limita aos concorrentes”.

De maneira simples e direta, o mesmo autor define o processo de *benchmarking* como “aprender com os outros” (BOXWELL, 1996, p. 15). “*Benchmarking* é duas coisas: estabelecer metas usando padrões objetivos, externos, e aprender de outros – aprender quanto e, talvez o

que é mais importante, aprender como” (BOXWELL, 1996, p. 18). Aprender “como” pode ser mais valioso do que obter métricas quantitativas. Sendo a maneira mais eficiente de se fazer melhorias e ajudando as organizações a fazer estas melhorias mais rapidamente, o *benchmarking* tem o potencial de elevar o desempenho coletivo das empresas.

Camp (1993) define o processo genérico do benchmarking em métricas e práticas, onde as métricas procuram quantificar alguns parâmetros, como: quanto, onde e quando a empresa deve investir para suprir a lacuna em relação ao benchmarking, quando as práticas definem como fechar a lacuna, pesquisando os melhores conhecimentos, melhores práticas e melhores processos. Tendo os parâmetros definidos, para se chegar então ao desempenho superior, deve haver compromisso da gerência, comunicação à organização e participação dos funcionários. Ele resume o benchmarking como uma compreensão das práticas.

Para se entender o conceito e processo do benchmarking, alguns passos filosóficos básicos são fundamentais para o sucesso, como cita Camp (1993, p. 2), o primeiro é conhecer a sua operação, avaliando as forças e fraquezas da operação interna: “se você não conhecer as forças e fraquezas da operação, não poderá se defender. Você não saberá quais operações enfatizar no mercado e quais precisarão ser fortalecidas”. O segundo passo é conhecer os líderes da indústria ou concorrentes: “ficará claro que somente a comparação e a compreensão das melhores práticas da indústria ou dos líderes funcionais irá assegurar a superioridade”. O terceiro e último passo filosófico é incorporar o melhor, aprendendo com os líderes da indústria e com seus concorrentes: “Encontre as melhores práticas onde quer que elas existam e não hesite em copiá-las ou modificá-las em suas operações. Imita os pontos fortes deles.”

A definição formal do benchmarking, segundo Camp (1993, p. 8), deriva da experiência e sucesso dos primeiros tempos de aplicação na área de fabricação: “*Benchmarking* é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias”.

Neste mesmo sentido que valoriza a experiência, Harrington (1993, p. 270) conceitua que “*Benchmarking* é uma experiência de aprendizado e descoberta que não termina nunca, que identifica e avalia os melhores processos e desempenho, com o objetivo de integrá-los ao processo atual da organização, para aumentar sua eficácia, sua eficiência e sua adaptabilidade”.

Camp (1993) relata que há muitas concepções erradas sobre o que é benchmarking, daí a necessidade de se afastar falsos conceitos. O benchmarking não é um mecanismo para determinar reduções de custos. Não é uma panaceia, nem um programa. Deve ser levado como um processo que requer atualização constante. O benchmarking não é um livro de receitas, uma

fórmula pronta, pois trata-se de um processo de descoberta e experiência de aprendizado. Não é um modismo, mas uma estratégia de negócios permanente, uma nova maneira de se fazer negócios, onde as melhores práticas se tornam referências e auxiliam o gestor no processo de fixação de objetivos.

Uma definição operacional então é dada por Camp (1993, p. 10): “*Benchmarking* é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. Segundo o autor, o foco deve ser nas práticas ou métodos de execução dos processos. Somente com a sua correta compreensão é que a eficácia global será alcançada. As empresas pesquisadas devem ser vistas como parceiras de benchmarking. A busca deve ser encarada como benéfica para ambas as partes. É o que o autor explica a seguir: “o benchmarking deve ser abordado como uma parceria na qual ambas as partes esperam ganhar com a partilha de informações” (CAMP, 1993, p. 11). A discussão, principalmente entre empresas não concorrentes, deve resultar em ganhos para ambas as partes. Aponta para as práticas e melhorias que os gerentes poderão efetuar para elevar seu padrão. A própria prática do benchmarking indica uma ação proativa dos gerentes que desejam se diferenciar dos concorrentes.

Como vimos, são muitas as definições de benchmarking. Spendolini (1993, p. 10), após coletar 49 diferentes definições, chegou a uma definição formal mais genérica: benchmarking é “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”. O autor comenta que, quando alguém o pede uma definição breve do benchmarking, ele sempre inclui o elemento do aprendizado e desenvolvimento profissional na resposta, uma resposta simples seria, no caso, “aprender com os outros”, na essência, seria uma ferramenta para a organização aprender.

O benchmarking é basicamente um processo de fixação de objetivos. As melhores práticas são traduzidas em “unidades operacionais de medida”, uma projeção de um futuro estado ou ponto limite. Estas unidades podem ser uma indicação de direção a ser seguida, ao invés de medidas operacionalmente quantificáveis. Os marcos de referência (situação ideal levantada) devem ser traduzidos em metas operacionais, que traduzem as ações que devem ser tomadas a longo prazo (CAMP, 1993).

Pode-se classificar o benchmarking em 4 tipos genéricos, segundo Harrington (1993): o interno, que envolve olhar para dentro de sua própria organização, o concorrente, conhecido também como reengenharia reversa e consiste em adquirir produtos e serviços concorrentes para analisá-los, o de operações de padrão internacional, que envolve na pesquisa indústrias de

ramos diferentes para comparar processos genéricos, e o benchmarking de tipo de atividade, dirigido para fases do processo ou atividades específicas de processos. As únicas diferenças para a abordagem de Camp (1993) é que este chama o benchmarking de padrão internacional como benchmarking funcional, que é a identificação de empresas reconhecidas na função onde quer que elas estejam, e o benchmarking de tipo de atividade como benchmarking genérico, que analisa funções ou processos empresariais, independente das diferenças entre as indústrias. Em termos simples, envolve decidir o que deve ser *benchmarked*, definir o processo a comparar, desenvolver medições para comparar, definir as áreas internas e as empresas externas para serem usadas como referência, coletar e analisar os dados, determinar a lacuna entre seu processo e o melhor processo, desenvolver planos de ação, metas e processo de medição e atualizar o esforço de benchmarking.

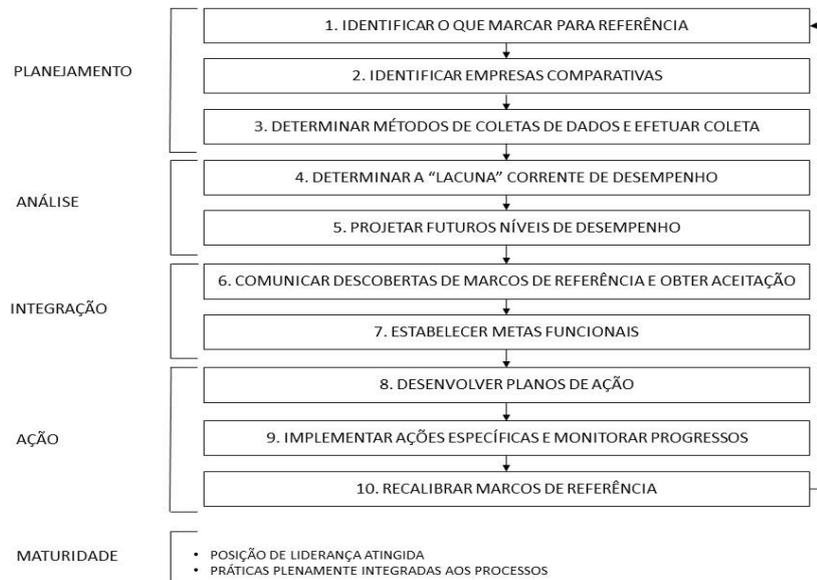
É preciso compreender como é feito o processo de Benchmarking, mostrado a seguir.

### **2.3.1 O Processo de Benchmarking**

Sendo um processo estruturado, “o benchmarking pode ser feito de quase tudo que possa ser observado e medido. [...]. A experiência do benchmarking expandiu muito as áreas potenciais de investigação” (SPENDOLINI, 1993, p. 29). Entre os exemplos que o autor dá, estão produtos, serviços, processos de trabalho, funções de suporte, desempenho organizacional e estratégia.

Camp (1993), pioneiro nos estudos e aplicação de benchmarking, explica os passos (ilustrados na Figura 12) que segundo ele, fazem parte do planejamento, análise, integração, ação e a maturidade:

Figura 12: Passos do processo de benchmarking



Fonte: Camp (1993, p. 16)

No planejamento define-se o que deve ser usado como marco de referência (o produto ou serviço a comparar), com quem e o que vai ser comparado e como serão coletados os dados. O que se deseja na definição de “com quem comparar” é encontrar operações comparáveis onde são usados os melhores processos, métodos ou práticas. Nesta fase, a coleta de informações pode ser comparada a “tecer” um tecido de informações, mas por causa da possibilidade de já haver muitos fios disponíveis, uma visita ou entrevista à empresa deve ser feita somente após uma pesquisa prévia sobre informações de domínio público. Assim, o estudo de dados e informações já disponíveis pode levar a outras fontes de informações.

A segunda fase é a coleta e análise dos dados, que deve envolver uma cuidadosa compreensão das práticas correntes nos seus processos, para uma correta análise comparativa. Nesta fase, segundo Camp (1993, p. 65), nem sempre o contato face a face é necessário. “Deve-se usar a abordagem mais produtiva e os prós e contras de cada uma precisam ser pesados antes de selecionar uma abordagem”. Para ser mais produtiva, a busca deve ser feita primeiro por informações internas, seguida por informações de domínio público e por último a condução de investigações e buscas originais. As duas considerações importantes para esta fase, segundo o mesmo autor, é que o benchmarking deve ser uma troca de informações e há a necessidade de se permanecer em contato contínuo com as fontes para se ganhar eficácia no processo ao longo do tempo. Nesta fase há a determinação do que Camp (1993, p. 105) chama de lacuna competitiva corrente, onde “a comparação irá revelar uma lacuna positiva ou negativa,

competitiva ou de desempenho”. A lacuna competitiva corrente é uma medida da diferença entre o desempenho da organização interna e aquele da melhor organização na indústria”. Camp (1993) comenta que a lacuna positiva merece reconhecimento, mas adverte que a lacuna negativa merece atenção, já que mostra um desempenho indesejável e provê a base para oportunidades de melhorar. Este processo trata-se de uma análise comparativa dos dados coletados e avaliação dos fatores que contribuem para a existência das melhores práticas. Além das lacunas positiva e negativa, pode haver a posição em que as operações estão em paridade, quando nenhuma diferença significativa entre práticas. Mesmo nessa situação, a análise poderá revelar a necessidade de se desenvolver métodos que conduzam à superioridade. (Figura 13).

Figura 13: Tipos de lacunas de desempenho

<u>TIPO</u>	<u>DESCRIÇÃO</u>	<u>CONSEQUÊNCIA</u>
Negativa	As práticas externas são superiores	Referências baseadas em descobertas externas
Paridade	Nenhuma diferença significativa entre práticas justificada	Análise adicional
Positiva	As práticas internas são superiores	Referências baseadas em descobertas internas

Fonte: Camp (1993, p. 107)

A terceira fase é a integração, processo que usa as descobertas do benchmarking para fixar as metas operacionais das mudanças. Neste momento, o desafio, segundo Camp (1993, p. 141), é vencer o ceticismo a respeito da introdução de novas práticas: “vencer a relutância na aceitação das descobertas é um passo importante em direção à implementação e uma campanha de comunicação deve ser seriamente estudada”.

A partir daí ocorre a ação, onde essas descobertas e os princípios operacionais são convertidos em ações; e a maturidade, que é alcançada quando as melhores práticas da indústria estiverem incorporadas a todos os processos da empresa, o que assegura a superioridade. Superioridade esta, que o autor evidencia no texto:

A investigação de práticas e tecnologias comprovadas através de um amplo espectro de indústrias é o que traz a competitividade suprema. Uma posição de liderança

competitiva significa que as forças do processo foram aproveitadas em todas as partes nas quais elas foram praticadas (CAMP, 1993, p. 27).

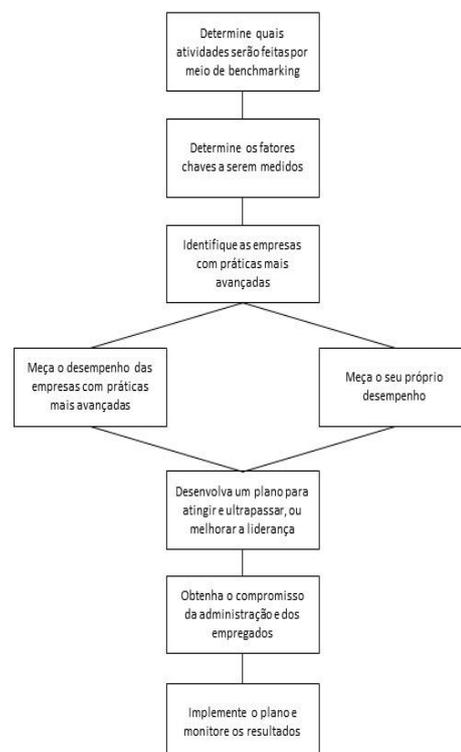
Neste processo, o envolvimento da gerência é fundamental. Camp (1993) explica que isso envia um sinal claro de que o benchmarking é válido. O benchmarking afeta diretamente as metas com as quais a gerência se compromete. O autor atribui também à abordagem da investigação em regime de parceria com as empresas investigadas e ao esforço contínuo e prolongado para a sua institucionalização como fatores de sucesso do processo.

Semelhante ao pensamento de Camp (1993), Harrington (1993) distingue as seis fases distintas de Processo de *Benchmarking* (PBM):

1. Projeto do processo (planejamento).
2. Coleta de dados internos.
3. Coleta de dados externos.
4. Análise de dados.
5. Modernização do processo.
6. Reavaliações periódicas. (HARRINGTON, 1993, p. 227)

Para Boxwell (1996), o processo de benchmarking pode ser aplicado a quase todas as situações empresariais e se resume a oito passos, como podemos ver na Figura 14:

Figura 14: O processo de benchmarking de oito passos



Boxwell (1996) ainda cita e comenta que o processo de benchmarking de Camp (1993) de 10 passos (Figura 12) é o processo básico mais utilizado entre as empresas. Os quatro tipos mais comuns de benchmarking, segundo este autor, são o benchmarking competitivo (medir funções, processos, atividades, produtos ou serviços em relação a seus concorrentes); o benchmarking cooperativo (quando a organização que deseja melhorar uma atividade entra em contato com as melhores empresas do ramo e solicita o compartilhamento do conhecimento com a equipe de benchmarking), o benchmarking colaborativo (quando um grupo de empresas compartilha conhecimentos sobre uma atividade em particular, a fim de todos melhorarem aquilo que aprenderam) e o benchmarking interno (usado para determinar as melhores práticas internas e disseminar essas práticas para outros grupos da organização). A diferença entre o cooperativo e o colaborativo é que, no cooperativo, como as empresas em foco geralmente dão mais informações do que recebem, a equipe de benchmarking geralmente oferece às empresas visadas algum benefício em troca.

Já Watson (1994) simplificou o processo de benchmarking a uma abordagem básica composta por quatro passos, seguindo o método fundamental da qualidade (princípio de Shewhart ou de Deming): planejar, desenvolver, checar, agir. No planejamento, “é necessário selecionar e definir o processo que deve ser estudado, identificar as medidas de desempenho de processo, avaliar a própria capacidade de alguém nesse processo e determinar que empresas deveriam ser estudadas” (WATSON, p. 5). No desenvolvimento são realizadas pesquisas primária e secundária, e isso inclui pesquisa de informações de domínio público e comunicação direta. Na análise dos dados, há a percepção da magnitude dos “gaps” entre as empresas e uso das medidas definidas na etapa de planejamento que ajudam a identificar os capacitores de processo que possibilitam a melhoria de desempenho desejada. A ação é a concretização do que “vai além de apenas realizar um estudo de processo empresarial ou obter uma medida relativa de desempenho empresarial” (WATSON, p. 6). Este passo envolve adaptação e aperfeiçoamento.

Harrington (1993) dá um exemplo de resultado de benchmarking sobre processo de contratação em forma de quadro comparativo (Figura 15) e explica que nenhuma organização tem as respostas corretas isoladamente, é necessário fazer uma combinação entre várias organizações estudadas para estabelecer um processo melhor. “A combinação das melhores atividades de processo permite que você desenvolva um novo padrão de excelência e se torne a organização de *benchmark* para o seu processo” (HARRINGTON, 1993, p. 282).

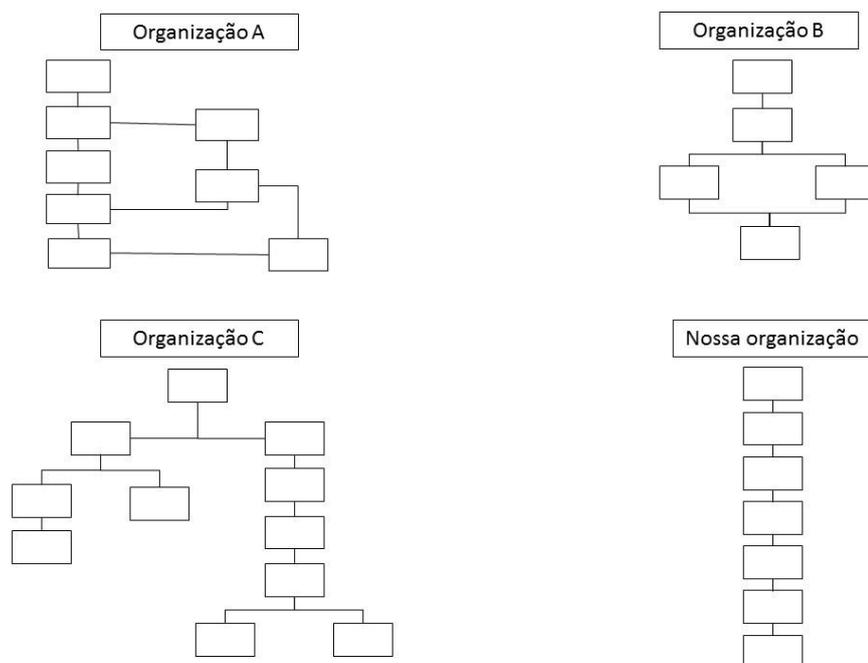
Figura 15: Quadro de palavras para o processo de contratação

	Organização			
	A	B	C	Nossas
Formulários	Um formulário para nova contratação e alteração do orçamento.	Quatro formulários, para orçamento, contratação interna, contratação externa e oferta de vaga.	Usa computador para processar todos os dados. Telas diferentes para orçamento e contratação.	Dois formulários: um para orçamento e um para contratação
Aprovação de alteração de orçamento	2º nível 3º nível Controler Contabilidade Gerente de departamento	2º nível 3º nível Controler Contabilidade Gerente de departamento Vice-presidente de divisão	2º nível Contabilidade Gerente de departamento	2º nível 3º nível Contabilidade Gerente de departamento
Aprovação da contratação de novo funcionário	2º nível 3º nível Gerente de fábrica Recursos humanos da divisão Engenharia industrial	2º nível 3º nível Gerente de fábrica Recursos humanos da corporação Gerente de recursos humanos	2º nível Gerente de recursos humanos	2º nível 3º nível Engenharia industrial Gerente de recursos humanos

Fonte: Harrington (1993, p. 282)

Antes de visitar uma organização, Harrington (1993, p. 283) comenta que é útil ter sua tabela de medição o mais completa possível: “tendo esses dados em mãos, você pode identificar as atividades no processo com maior potencial para realizar um grande avanço em sua organização”. O autor também mostra um exemplo de comparação feita pelo benchmarking para fluxogramas de processo (Figura 16).

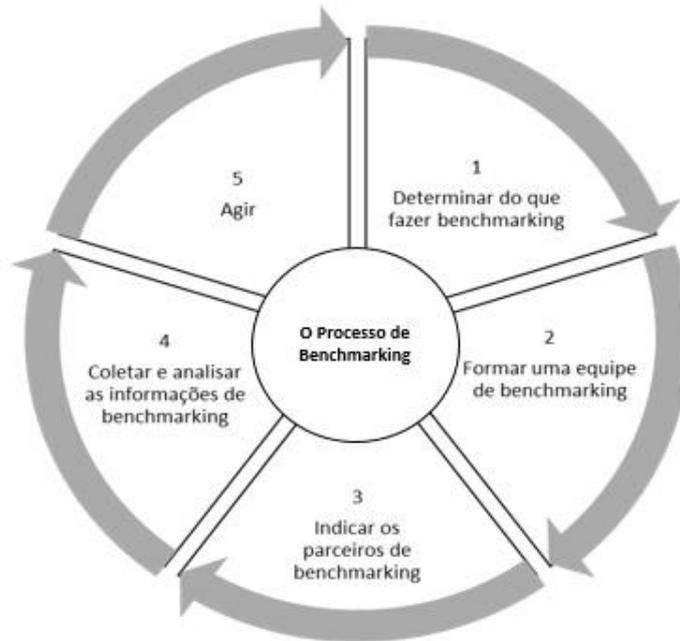
Figura 16: Fluxogramas de processos comparáveis de quatro organizações diferentes



Fonte: Harrington (1993, p. 284)

O modelo genérico de benchmarking de Spendolini (1993) é composto por cinco estágios, como ilustrado na Figura 17:

Figura 17: O processo de benchmarking de cinco estágios



Fonte: Spendolini (1993, p. 50)

Segundo o autor, o uso de uma forma circular é especialmente útil, não só por uma questão de estética, pois todos os modelos apresentados em forma de fluxograma incluíam alguma forma de diretiva em sua etapa ou fase final para “reciclar” ou “recalibrar”. “A implicação é que as informações do benchmarking precisam ser periodicamente reavaliadas, em reconhecimento ao fato de que os produtos ou processos sob o benchmarking são dinâmicos e mudarão com o tempo” (SPENDOLINI, 1993, p. 52). É a melhor forma de ilustrar que o processo é ativo, se move e é contínuo.

A empresa Xerox é muito citada entre os autores como a pioneira em processo de benchmarking, iniciado a partir de 1979. Watson (1994) explica que a Xerox foi o primeiro e melhor exemplo sobre a maneira de implementar essa metodologia. Boxwell (1996, p. 44) relata que o benchmarking “foi um elemento fundamental no impulso de melhoria corporativa da Xerox, denominado *Liderança através da Qualidade*.” Após intensos processos de

benchmarking, a Xerox chegou a tal nível de transformação que seus gerentes chamaram de *revolução interna*.

O Processo de benchmarking exige muito trabalho e se torna um processo permanente, que deve se manter atualizado para o constante aperfeiçoamento. Uma das vantagens, segundo Harrington (1993), é que ele fornece pistas sobre como os outros se tornaram melhores, desde que se investigue “o como” do conhecimento, das maneiras, dos processos e dos métodos responsáveis por tornar uma organização, um processo ou atividade melhor do que outras.

Os benefícios são claros para as empresas que buscam o benchmarking, acredita Watson (1994). Porém, a motivação para a empresa líder do processo participar deste estudo é prejudicada. Watson (1994, p. 19) explica que este processo “não é apenas sobre obter ideias de processo de outras empresas, é sobre a criação de um desafio nacional coerente para aperfeiçoamento contínuo”. O que importa mais é que as empresas trabalhem juntas para manter a eficiência global de processos empresariais levando à maior produtividade e competitividade, tanto nacional como internacionalmente.

Embora a maioria dos autores comprove os benefícios do benchmarking, nem todos podem achar o processo uma coisa boa. Boxwell (1994) afirma que quando mal praticado, faz mais mal do que bem. Isto pode acontecer quando a empresa busca continuamente “apenas um número”. “Usar benchmarking para estabelecer metas sem oferecer àqueles que devem cumpri-las o entendimento dos processos fundamentais pode causar muitas frustrações no pessoal envolvido” (BOXWELL, 1994, p. 49). Já quando é usado corretamente, o benchmarking se torna uma ferramenta poderosa.

Para garantir a sua efetividade, existem quatro princípios do benchmarking defendidos por Watson (1994): a reciprocidade (deve ser baseada em práticas recíprocas, ou seja, criar uma situação ganha-ganha; a analogia (os processos operacionais semelhantes ou análogos podem alcançar maior nível de transferência de conhecimento); a medição (identificar os aspectos-chave específicos que leva ao melhor desempenho, a fim de compreender como todo um processo se encaixa); e a validade (garantir a confiabilidade do processo, coletando fatos e dados válidos e utilizando-os para comparações do processo).

Deixar evidente à empresa-alvo do benchmarking que ela foi escolhida porque o levantamento de dados feito mostrou que ela é líder de mercado e que ela também terá benefícios (situação ganha-ganha) também é defendido por Boxwell (1996). Outro requisito para “conquistar” a empresa-alvo com a ideia é garantir que seu benchmarking vai ser intelectualmente rigoroso e não do tipo turismo empresarial. “A coisa mais importante que você

pode passar a potenciais organizações-alvo é sua sinceridade e intenção de concluir um estudo que agregue valor. As melhores empresas do ramo, que são as mais frequentes receptoras de pedidos de benchmarking, aprenderam a separar os pedidos sérios das viagens de turismo empresarial” (BOXWELL, 1996, p. 114).

Ao final do processo, o benchmarking irá fornecer a tendência para ação, como um processo de mudança estratégica. “O objetivo deste passo é conduzir aperfeiçoamentos selecionados na organização aplicando o conhecimento aprendido durante o estudo de benchmarking” (WATSON, 1994, p. 85). Isto pode ser feito seguindo as fases, segundo o mesmo autor: seleção de projetos de aperfeiçoamento, estabelecimento de metas para aperfeiçoamento, desenvolvimento de planos de ação, aprovação de planos de ação, implementação de planos de ação, reconhecimento de contribuições individuais e em equipe, além de monitoração de requisitos de benchmarking. Ele sugere que a empresa crie uma capacidade de benchmarking, ou seja, usar o método na gestão como iniciativa constante para melhorar os processos empresariais.

Spendolini (1993, p. 190) apresenta um desafio na análise final do benchmarking: “fazer comparações lógicas e tirar conclusões razoáveis de informações que, em muitos casos, podem parecer contraditórias ou confusas”. O objetivo deve ser sempre entender como aquelas organizações pensam e como gerenciam seus negócios sob o ponto de vista do planejamento estratégico. Devem ser consideradas sua experiência, sua cultura corporativa, suas suposições e como elas percebem o ambiente competitivo. O seu desafio maior vai ser interpretar os resultados em relação ao seu próprio histórico e realidade atual.

Na hora de definir as mudanças a serem feitas, Boxwell (1996) afirma que se o planejamento foi adequado e foi desenvolvida uma análise honesta dos dados, as mudanças que a sua organização deve fazer para melhorar suas atividades devem estar claras. A realização das melhorias impulsionadas pelo benchmarking exige que sejam incluídas as seguintes características: ações detalhadas com prazos e marcos de referência, responsabilidade pelas metas estabelecidas, metas que sejam mensuráveis, revisões do progresso alcançado, recompensas pela implementação bem-sucedida e planos de contingência e ações corretivas caso as coisas saiam erradas. Ele ainda apresenta uma forma de ilustrar as ações planejadas para melhorias, a exemplo da Figura 18:

Figura 18: Ações planejadas

Medida levantada pelo benchmarking	Ações planejadas
Medida em jardas anual por caminhão	- Focalizar a atenção em grandes desperdícios perto das plantas da empresa - Vender 16 caminhões de 8 jardas e substituí-los por 10 de 12 jardas
Medida em jardas anual por empregado horista	- Permitir atrito para reduzir conta de gastos gerais - Iniciar processo de avaliação do empregado - Providenciar treinamento básico a todos os empregados
Medida em jardas anual por empregado mensalista	- Agilizar o fluxo de trabalho de escritório - Permitir atrito para reduzir conta de gastos gerais - Iniciar processo de avaliação do empregado
...	- ...

Fonte: adaptado de Boxwell (1996, p. 127)

Já Camp (1993) exemplificou o plano de ação em um quadro de ação/solução exigida relacionadas às fontes de lacunas descobertas na pesquisa, como mostra o Quadro 5:

Quadro 5: Planejamento de ações para o benchmarking funcional

FONTES DE LACUNAS DE REFERENCIAIS	AÇÃO/SOLUÇÃO EXIGIDA
- Relação não entendida da referência com as suposições e alvos do planejamento - As referências não são visíveis durante o processo de planejamento - Não está clara a maneira pela qual as práticas de referência individuais se juntam em uma estatística global de todas as referências, como % da receita ...	- Comunicar a relação entre as referências e as metas globais do planejamento - As referências são revistas especificamente como parte do processo de planejamento. Os progressos em direção às referências são apresentados e discutidos - Rever as funções empresariais críticas para as quais serão obtidas referências. Estruturar um processo de médias ponderadas para obter um resumo significativo ...

Fonte: Adaptado de Camp (1993, p. 170)

Camp (1993) ainda chama o processo de atualização das ações realizadas como *recalibração* (manter atualizados os marcos de referência). As práticas dos concorrentes e da indústria mudam constantemente. “É preciso instalar um processo de recalibração para que os marcos sejam reavaliados e atualizados e garantir que se baseiem nos métodos e práticas mais recentes” (CAMP, 1993, p. 195). Não existe regra para isso, mas existem várias abordagens que podem ser seguidas. Uma delas é recalibrar os marcos críticos de referência anualmente. Outra é uma revisão e repetição do processo de 10 passos do autor. “Com a ajuda de feedback interno, deve ser fácil determinar as deficiências que precisam ser cobertas e quais áreas de novas informações são necessárias” (CAMP, 1993, p. 200)

Spendolini (1993) observou que, antes de tudo, o sucesso da proposta de ações depende da existência de um estímulo e apoio à mudança na organização desde o início do processo. Corroborando com esta ideia, Boxwell (1996) afirmou que o que vai determinar o êxito na implementação das melhorias é a realidade da organização, que pode apresentar limitações financeiras, humanas e de tempo, mas “se você tiver planejado seu estudo de benchmarking adequadamente, terá buscado o consenso para fazer mudanças desde o princípio” (BOXWELL, 1996, p. 131). Camp (1993) observou que os planos de ação devem estar apoiados na missão e metas da organização, pois os passos iniciais do benchmarking geralmente também são baseados nelas, então será útil mostrar a relação entre estes fatores.

Os gerentes devem ter em mente que os fatores fundamentais para o sucesso têm muito mais probabilidade de serem alcançados quando se utiliza uma metodologia adequada de benchmarking do que se basear em palpites, sentimentos pessoais ou má informação.

A metodologia do benchmarking – identificar os melhores, estudá-los, aprender com eles e implementar em função desses resultados – pode ser aplicada muito bem quando se cuida das questões estratégicas e deve ser considerada quando se quer que uma importante questão estratégica surja. (BOXWELL, 1996, p. 150).

A receita para um benchmarking bem-sucedido, segundo Watson (1994), requer três ingredientes básicos, primeiro uma equipe gerencial de apoio que tenha um problema real a ser resolvido, segundo o acesso a possíveis parceiros de benchmarking que previamente tenham resolvido esse problema, e por último uma equipe perita em benchmarking com a habilidade de usar ferramentas básicas de qualidade e práticas de pesquisa para investigar problemas de processo até sua causa-raiz.

Boxwell (1996) faz uma observação importante:

O poder do benchmarking vem de compartilhar ideias – pessoas compartilham ideias – e não de alguns dados num banco de dados de benchmarks ou de uma biblioteca das melhores práticas de benchmarking. A interação em tempo real ao vivo entre pessoas brilhantes com boas ideias é o que torna o benchmarking tão valioso. [...]. Acessar um banco de dados ou uma biblioteca é uma coisa, mas deixa muito a desejar como em comparação a como, por exemplo, perguntar a uma pessoa que realiza a melhor prática: “Vocês nunca pensaram em fazê-lo dessa maneira?” “Sim, pensamos, mas não funcionou por causa disso e daquilo”. Ou “Não, não pensamos. Que ótima ideia!”. (BOXWELL, 1996, p. 170)

É importante salientar que o benchmarking deve encontrar seu caminho também no setor público. Boxwell (1996) conta que o contínuo inchaço dos déficits orçamentários pode ser um fator estimulante ao reconhecimento da necessidade de se fazer as coisas melhor, mais rápido e mais barato. Segundo ao autor, existem muitas oportunidades de melhoria no setor público, e o benchmarking poderia exercer um profundo impacto sobre como as coisas são feitas usando nossos impostos.

## 2.4 AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs) NO ÂMBITO DA ESCOLA

Pode-se afirmar, conforme Kenski (2007), que as tecnologias são tão antigas quanto a espécie humana. A engenhosidade humana deu origem às tecnologias, que por meio do raciocínio, deu origem a diferentes equipamentos, instrumentos, recursos, produtos, processos e ferramentas. Tecnologia é poder, afirma a autora, e o domínio de determinados tipos de tecnologias distingue os seres humanos. “[...] com o uso de inovações tecnológicas cada vez mais poderosos, os homens buscavam ampliar seus domínios e acumular cada vez mais riquezas” (KENSKI, 2007, p. 16), o que não mudou até os dias de hoje. A educação também é mecanismo de articulação entre poder, conhecimento e tecnologias; e a escola exerce seu poder em relação aos conhecimentos através das tecnologias que farão a mediação entre professores, alunos e conteúdo de aprendizagem. Para a autora, tecnologias e educação são indissociáveis. Assim, Kenski (2007, p. 24) conceitua tecnologia como o “conjunto de conhecimentos e princípios científicos que se aplicam ao planejamento, à construção e à utilização de um equipamento em um determinado tipo de atividade”.

“A evolução tecnológica não se restringe apenas aos novos usos de determinados equipamentos e produtos. Ela altera comportamentos” (KENSKI, 2007, p. 21), transforma a maneira das pessoas de pensar, sentir e agir. Kenski (2007) ainda explica que um novo tipo de sociedade tecnológica surgiu com os avanços das tecnologias digitais de comunicação e informação, o que vem alterando as qualificações profissionais e a maneira como as pessoas vivem cotidianamente. Essas tecnologias são chamadas de “tecnologias de inteligência”, de base imaterial, ou seja, não existem como máquina, mas como linguagem digital, baseada em códigos binários, por meio dos quais se informa, comunica, interage e aprende. As novas tecnologias digitais “ampliaram de forma considerável a velocidade e a potência da capacidade de registrar, estocar e representar a informação escrita, sonora e visual” (KENSKI, 2007, p. 34).

Maggio (1997) apresenta os conceitos de Tecnologia Educacional sob a ótica de duas vertentes: a primeira, oriunda das décadas de 50 e 60, como o estudo dos meios como geradores de aprendizagem, e a segunda, a partir da década de 70, a tecnologia educacional passou a ser concebida pelo estudo do ensino como processo tecnológico. A definição que exemplifica essa concepção é a declaração formulada pela Comissão sobre Tecnologia Educacional dos Estados Unidos, em 1970:

É uma maneira sistemática de elaborar, levar a cabo e avaliar todo o processo de aprendizagem em termos de objetivos específicos, baseados na investigação da

aprendizagem e da comunicação humana, empregando uma combinação de recursos humanos e materiais para conseguir uma aprendizagem mais efetiva” (citado por DE PABLO PONS, 1994, apud MAGGIO, 1997).

A tecnologia educacional não é considerada uma ciência, mas é considerada por muitos como uma “ciência ponte”, uma disciplina científica orientada para a prática e controlável pelo método científico. Segundo Maggio (1997, p. 13), essa é a concepção que tem sido “apoiada pelas psicologias da aprendizagem, pelas teorias da comunicação e pela teoria dos sistemas, ou pela confluência de todas elas”.

Inicialmente, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) foram introduzidas na educação para informatizar as atividades administrativas, expõe Almeida (2003). O objetivo era maior controle da gestão técnica da oferta e demanda de vagas e da vida escolar do aluno. “Posteriormente, as TICs começaram a adentrar no ensino e na aprendizagem sem uma real integração às atividades de sala de aula, mas sim como uma atividade adicional” (ALMEIDA, 2003, p. 113).

As TICs podem ser aplicadas na escola de forma muito variada. Ainley (2010) explica que elas refletem diferentes propósitos de aprendizagem, como:

O uso dos computadores como um sistema educacional para aumentar as habilidades e o conhecimento; o uso da tecnologia como uma ferramenta para acessar recursos, comunicação, análise ou simulações; o uso das TICs para mudar os processos de ensino e aprendizagem em sala de aula ou na organização escolar. (AINLEY, 2010, p. 76).

Existem ainda outros papéis, que envolvem também o papel das TICs na representação da escola na sociedade. É indiscutível, segundo o autor, a necessidade de considerar o impacto das TICs no ensino e aprendizagem, e uma grande variedade de abordagens tem sido utilizada para investigá-lo.

No processo educativo, a maioria das tecnologias é utilizada como ferramenta auxiliar, não sendo o objeto, nem a sua substância, nem a sua finalidade, mas como afirma Kenski (2007, p. 44), “a presença de uma determinada tecnologia pode induzir profundas mudanças na maneira de organizar o ensino”, onde a escolha de determinado tipo de tecnologia altera a natureza do processo educacional e a comunicação entre os participantes. A autora defende que as tecnologias, quando bem utilizadas, levam ao melhor conhecimento e aprofundamento do conteúdo estudado, porém, a mesma afirma que as tecnologias de comunicação mais utilizadas não conseguiram provocar alterações radicais na estrutura dos cursos, na articulação entre conteúdos nem mesmo mudar as maneiras como os professores trabalham didaticamente com seus alunos:

Por mais que as escolas usem computadores e internet em suas aulas, estas continuam sendo seriadas, finitas no tempo, definidas no espaço restrito das salas de aula, ligadas a uma única disciplina e graduadas em níveis hierárquicos e lineares de aprofundamento dos conhecimentos em áreas específicas do saber. (KENSKI, 2007, p. 45).

Selwyn (2010) comenta que as tecnologias digitais marcam uma era de incerteza, e o futuro das escolas é atualmente debatido à luz da importância crescente destas tecnologias na sociedade. O uso da internet contemporânea também entra nesta discussão com o surgimento do termo Web 2.0, que se refere a uma “socialização ampliada dos instrumentos, aplicações e serviços da internet” (SELWYN, 2010, p. 24). Em contraste com os anos 90, quando o modo de troca de informação era o de “transmissão” (*broadcast*), as aplicações Web dos anos 2000 são vistas como conteúdo digital de partilha, sendo depositada uma importância crescente na interação entre e dentro de grupos de usuários da internet. Segundo ele, a Web 2.0 traz um novo sentido de usuário da internet: aquele que é mais engajado, ativo e participante na chave de negócios da internet. Ele não é mais um usuário passivo, ele cria, mantém e expande conteúdo. O mais importante neste conceito, é que “a Web 2.0 agora veio corporificar a crença duradoura entre os especialistas em tecnologia da educação, que a aprendizagem ocorre melhor dentro de redes de trabalho de tecnologia de apoio de aprendizes envolvidos na criação, assim como consumo de conteúdo” (SELWYN, 2010, p. 27)

Almeida (2003) argumenta que o uso das TICs facilita o acesso à informação atualizada, permite estabelecer novas relações com o saber que ultrapassam os limites dos materiais tradicionais, favorece a comunidade colaborativa, privilegia a comunicação e ultrapassam as barreiras físicas dos muros da escola. A escola é um local privilegiado para mudança e para a formação. Há que se empregar, neste processo, todos os recursos disponíveis, inclusive as TICs e, queiram ou não adotá-las, os gestores devem admitir que seu uso no processo de aprendizagem é crescente entre os estudantes, mesmo de forma autônoma e informal.

Neste compasso, com o crescente uso das tecnologias, têm se observado que as competências tecnológicas estão cada vez mais indispensáveis aos estudantes, e espera-se que as escolas tornem-se vanguarda nas sociedades do conhecimento, o que inclui o uso e aperfeiçoamento das tecnologias. Pedró (2010, p. 13) defende que “a tecnologia pode fornecer os instrumentos necessários para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, abrindo novas oportunidades e avenidas”. Pode, inclusive, aumentar a customização desta aprendizagem, focando-se às necessidades particulares dos alunos.

Almeida (2003) elenca outras vantagens de se inserir as TICs na escola:

Assim, as TICs podem ser incorporadas na escola como suporte para: comunicação entre os educadores, pais, especialistas, membros da comunidade e de outras organizações; desenvolvimento de um banco de dados gerado na escola que dê subsídios para a tomada de decisões; criação de um fluxo de informações e troca de experiências que realimente as práticas; realização de atividades colaborativas que visam a enfrentar os problemas da realidade; desenvolvimento de projetos relacionados com a gestão administrativa e pedagógica; representação do conhecimento em construção pelos alunos e respectiva aprendizagem etc. (ALMEIDA, 2003, p. 115)

Em sala de aula, a maioria dos professores desenvolvem disciplinas isoladas sem articulação com outros temas e assuntos (KENSKI, 2007), o que poderia ser resolvido com um efetivo uso das TICs educacionais. O fato de os dirigentes e professores estarem pouco familiarizados com a questão tecnológica dificulta a compreensão a respeito das potencialidades das TICs para a melhora dos processos de ensino e aprendizagem, “bem como para a gestão escolar participativa, a articulação entre as dimensões técnico-administrativa e pedagógica com vistas à finalidade maior da educação: o desenvolvimento humano” (ALMEIDA, 2003, p. 116).

Sancho (2006) comenta que muitas pessoas interessadas em educação viram no surgimento e crescimento das tecnologias digitais de informação e comunicação uma nova oportunidade de repensar e melhorar a educação. Contudo, a mesma autora diz que a história recente da educação está cheia de expectativas não-cumpridas, geradas ante cada nova onda de produção tecnológica. Isso se deve, segundo a autora, ao fato de que a tipologia de ensino dominante na escola é a centrada no professor.

Apesar desta pouca familiaridade com as novas tecnologias, Ainley (2010, p. 81) afirmou que “o uso das TICs é maior quando os professores têm um nível mais alto de confiança em seu uso, quando participaram de desenvolvimento profissional relacionado a isso, e quando há menos obstáculos contextuais (infraestrutura, recursos de aprendizagem digital, acesso)”. Nota-se que, para um efetivo uso das TICs pelos professores, é fundamental que a Instituição de Ensino demonstre intenção em inseri-las, oferecendo infraestrutura e as demais condições citadas.

Um argumento muito contundente pela inserção destas tecnologias é dado:

A rede de informações e conhecimentos tecida no coletivo da escola deixa de representar apenas um recurso tecnológico e passa a constituir um organismo vivo, cujo sistema tem uma capilaridade que se realimenta do próprio contexto e do que é gerado no ambiente externo, fortalecendo o resgate do ser humano e potencializando o desenvolvimento de competências individuais, assim como mudanças de comportamento, atitudes e valores. (ALMEIDA, 2003, p. 127).

As TICs digitais de fato fazem surgir novos paradigmas ou perspectivas educacionais. Sancho (2006) afirma que uma das características mais genuínas é a versatilidade. O computador oferece um conjunto extremamente diversificado de uso, esta condição ajuda a explicar por que praticamente todas as perspectivas sobre o ensino e a aprendizagem podem argumentar que encontram no computador um aliado de alto valor. Algumas correntes viram o computador como máquina de ensinar, o sistema especializado ou tutor inteligente por excelência, existindo uma grande atividade no âmbito da criação e desenvolvimento de programas de ensino feitos em computador, mas segundo a autora, a navegação pela informação e a ampliação da comunicação com pessoas e instituições podem ser respostas às limitações do espaço escolar, observando que não são estas ferramentas que mudam as práticas docentes profundamente enraizadas, mas estas práticas que acabam domesticando as novas ferramentas.

Os usuários se reconhecem como aprendizes, identificam seus talentos e limitações, valorizam os resultados e incentivam uns aos outros à iniciativas inovadoras. O conhecimento é contextualizado, sendo interpretado no tempo e no espaço e relacionado à experiências anteriores. A gestão do conhecimento não poderá ficar estática nem “enclausurada” em nenhum setor ou comissão, pois ela viabiliza:

“Registrar e atualizar instantaneamente a sua documentação, acompanhar a participação das comunidades [...]; definir metodologias de avaliação adequadas e compatíveis com critérios democráticos e participativos; trocar informações e experiências; identificar talentos [...]; discutir e tomar decisões compartilhadas” (ALMEIDA, 2003, p. 128).

Do ponto de vista dos gestores, poderão ter uma visão do todo da escola, pois terão informações estratégicas permitindo identificar dificuldades, informações que dão subsídios para tomada de decisão mais segura, e acompanhar no nível macro as ações desenvolvidas nos âmbitos administrativos e pedagógicos, ou seja, garantindo um controle mais efetivo.

Vieira (2003) orienta que, antes de planejar a aquisição e implantação de uma TIC, é necessário dominar os conceitos e as práticas relacionadas com a tecnologia, transpondo-o para o cotidiano da escola, seja na sala de aula ou na gestão escolar. Um dos cuidados é saber diferenciar os conceitos básicos de dado, informações e conhecimento, como o autor apresenta no Quadro 6.

Quadro 6: Diferença entre Dados, Informações e Conhecimentos

Dados	Informações	Conhecimentos
É a menor parte do conhecimento. Isoladamente não permite elaborar conclusões.	Após a análise de um conjunto de dados é possível identificarmos alguma tendência ou situação concreta	Torna-se possível agir tendo por base os conhecimentos e experiências assimiladas pelo indivíduo.

Fonte: Vieira (2003, p. 143)

Utilizar as tecnologias para organizar as informações pode significar um papel estratégico na escola, como menciona Vieira (2003):

A utilização de *softwares* e estratégias específicas para estruturar as informações quantitativas e qualitativas pode ser uma boa forma de se iniciar a organização dos dados produzidos em grande quantidade e aleatoriamente nas escolas, o que permite a ampliação da capacidade de identificação, compreensão e ação sobre o possível problema existente. (VIEIRA, 2003, p. 143)

A internet e as tecnologias para educação abrem um horizonte inimaginável de opções para a flexibilização dos cursos. As possibilidades de aprendizagem combinarão o melhor do presencial com as facilidades do virtual. “Em poucos anos, dificilmente teremos um curso totalmente presencial”. É o que garante Costas (2003, p. 153). Este ainda reitera afirmando que

vivemos em um momento fascinante, em que precisamos reorganizar tudo o que conhecíamos em novos moldes, formatos, propostas, desafios, formas de gestão. Os que compreenderem e puserem em prática antes essas novas experiências, os inovadores, colherão rapidamente seus frutos em realização afetiva, profissional e econômica. (COSTAS, 2003, p. 153)

Este autor defende a utilização de programas integrados de gestão administrativo-pedagógica, pois não se pode separar o administrativo do pedagógico: ambos são necessários. Primeiramente, privilegiou-se o uso do computador somente para tarefas administrativas: “cadastro de alunos, folha de pagamento [...]. As redes administrativa e pedagógica, nesta primeira etapa, estiveram separadas e ainda continuam funcionando e paralelo em muitas escolas”. (COSTAS, 2003, p. 154). Segundo o autor, neste momento nos encontramos no começo da integração do administrativo e do pedagógico do ponto de vista tecnológico. É possível encontrar no mercado programas de gestão tecnológica capazes de integrar todas as informações da escola. Os principais colégios e universidades do Brasil utilizam estes programas, diminuindo a circulação de papéis, convertendo em arquivos digitais que ficam armazenados em um servidor.

Administrativo está a serviço do pedagógico e, segundo Costas (2003) ambos têm de estar integrados, de modo que as informações circulem facilmente. As grandes instituições de ensino estão se transformando em verdadeiros portais de informações não só dedicado à comunidade acadêmica, mas ao público em geral. Hoje é fundamental e estratégico às escolas que mostrem sua “cara” para a sociedade, que digam o que estão fazendo, os projetos que desenvolvem, mostrem a sua importância à sociedade utilizando as tecnologias para este fim de forma mais eficiente.

Neste sentido, Liguori (1997) já afirmava em seus estudos que a aplicação das tecnologias na escola tem consequências para a prática docente e para a aprendizagem. Segundo esta autora, para melhorar a aprendizagem existem critérios pedagógicos que devem ser observados, como: a capacidade de interação do aluno com a informação, possibilidade de individualização, capacidade de animação e simulação e a capacidade de retroalimentar a aprendizagem; a perspectiva inovadora, que favoreça a participação solidária entre os alunos, possibilite a pesquisa e recriação dos conhecimentos, apresente uma visão integradora e propicie a interdisciplinaridade do currículo; e a capacidade de compartilhamento do aprendizado, favorecendo a ajuda mútua. Porém, todas estas capacidades por si só não garantem o sucesso do uso da tecnologia, pois “as possibilidades ou os efeitos que possamos obter *com* a tecnologia ou *dela* não dependem unicamente de suas características, mas também das atividades, dos objetivos, o ambiente de trabalho, o papel do professor, o estilo de aprendizagem do aluno e a cultura” (LIGUORI, 1997, p. 91).

De fato, existe uma necessidade eminente pela discussão e o debate acerca de como as tecnologias podem ser mais bem utilizadas para revitalizar o processo ensino-aprendizagem. Michael Appé (2002) apud Selwyn (2010, p. 38) salienta que o debate não pode se conter à precisão técnica sobre o que os computadores são ou não capazes de fazer. “Em vez disso, no cerne do debate estão as questões ideológicas e éticas sobre o que as escolas deveriam ser e quais interesses devem servir”. O pensamento sobre a Web 2.0 e as escolas possui uma série de lacunas e silêncios que precisam ser reconhecidos e enfrentados, o autor adverte que esta discussão não se limita à capacidade das novas tecnologias de desenvolver novos mecanismos e formas de educação, mas pela valorização da aprendizagem informal, por todo seu apelo intuitivo e valorização do aluno com habilidade em tecnologia. A falha é não considerar os contextos sociais, econômicos, políticos e culturais do ato social de escolaridade, assim como o papel do Estado, do setor privado e do capitalismo empresarial neste debate.

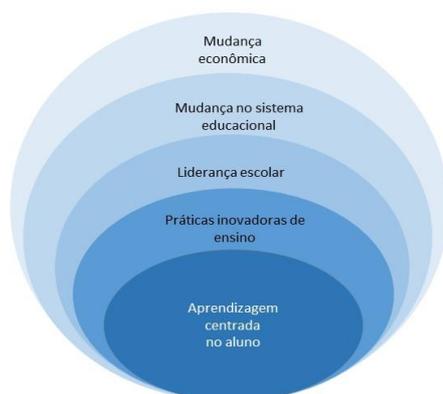
Assim, Selwyn (2010) explica que:

“Precisa-se pensar cuidadosamente em como, por exemplo, as relações entre formalidade e a informalidade nas escolas podem ser adaptadas e modificadas de maneira que possam deslocar-se aos sistemas de uso de tecnologia dentro da escola sem prejudicar os interesses e estruturas básicas e institucionais” (SELWYN, 2010, p. 39).

O preponderante, é que a discussão sobre o futuro papel das tecnologias na educação não deve ficar apenas para a indústria de tecnologia, mas deve ser amplamente discutido em um debate aberto e público sobre a finalidade da educação na era digital, que vai além de encontrar meios para satisfazer necessidades individuais.

Grande parte do debate acerca da necessidade de se repensar seriamente como a aprendizagem se dá dentro e fora das escolas está focado no potencial da tecnologia em representar um papel mais importante e mais direto no aprendizado centralizado no aluno (LANGWORTHY et al, 2010), porém a mudança real nos sistemas de educação, na maioria dos países, está acontecendo raramente, “conduzida por indivíduos heroicos que inovam suas práticas de ensino e suas escolas em relativo isolamento. Uma mudança mais profunda é necessária em nível de sistema para possibilitar uma mudança mais difundida no conceito e realização da educação no século XXI” (LANGWORTHY et al, 2010, p. 107). Os mesmos autores apresentam um modelo de transformação educacional centrado no aluno, que pode usar as TICs como auxiliar neste processo (Figura 19):

Figura 19: Modelo de transformação educacional



Fonte: LANGWORTHY et al, 2010, p. 106

Langworthy et al (2010) apresentaram um projeto de pesquisa internacional chamado Pesquisa de Ensino e Aprendizagem Inovadora (*Innovative Teaching and Learning - ITL*) que estuda escola, educador, sala de aula e alunos em nível de sistema, que está desenvolvendo e testando métodos de pesquisa que medem as práticas inovadoras de ensino e as habilidades dos alunos do século XXI. Segundo os mesmos autores,

Estes métodos serão de domínio público, potencialmente fornecendo a base para vários novos indicadores-chave para as TICs na educação, e permitindo avaliações mais consistentes e dados internacionalmente comparáveis de progresso na integração efetiva das TICs aos sistemas educacionais de ensino e aprendizagem, seja por sistemas educacionais, seja por escolas individuais” (LANGWORTHY et al, 2010, p. 107).

O estudo é mais centrado nas práticas inovadoras de ensino que incentivem as habilidades dos estudantes, do que nas tecnologias, porque as tecnologias não elevam, por si só, os resultados de aprendizagem, já que disponibilizar as tecnologias não significa que os educadores as usarão da melhor forma ou as integrarão significativamente no ensino e na aprendizagem.

É importante considerar então outros fatores além da implementação das tecnologias. Ainda segundo Langworthy et al (2010, p. 109), o construto das “Práticas Inovadoras de Ensino” inclui dimensões além do uso da tecnologia. Elas “são caracterizadas por uma pedagogia centrada no aluno, oportunidades de aprendizagem que transcendem os muros da escola, e a integração das TICs no ensino e na aprendizagem”. O que resulta nas práticas inovadoras de ensino que vão determinar as habilidades do século XXI, além do acesso e apoio das TICs, são a cultura e apoio escolar, as práticas de ensino no nível da escola/professor, e em nível nacional/regional, o sistema de educação e programas de apoio. No modelo ITL, as pedagogias são centradas no aluno, a aprendizagem se estende para fora da sala de aula, e o foco na TIC é em *como* ela é usada e não simplesmente *se* é usada. Por fim, o modelo de pesquisa ITL concluiu que as habilidades dos alunos do século XXI “incluem amplas habilidades que são vistas como metas importantes das práticas inovadoras de ensino. [...]: construção de conhecimento, solução de problemas e inovação, capacidade de comunicação, colaboração, autoregulação e uso de TIC para a aprendizagem”. (LANGWORTHY et al, 2010, p. 112).

É comum autores relacionarem a integração das TICs aos processos de ensino à qualidade educativa (De PABLOS, 2006), visão esta apoiada na capacidade potencial destas tecnologias para gerar novos ambientes e possibilidades de aprendizagem. Porém, o próprio autor afirma que é evidente que o uso destas tecnologias não significa, por si mesmos, uma garantia de qualidade. Em caráter geral, a contribuição mais significativa

É a capacidade para intervir como mediadora nos processos de aprendizagem e, inclusive, modificar a interatividade gerada, de tal maneira que, no campo educativo, a qualidade vinculada ao uso das tecnologias, na realidade, une-se à qualidade da interatividade, como a fator-chave nos processos de ensino-aprendizagem. (De PABLOS, 2006, p. 74).

De Pablos (2006) ainda salienta que a integração das TICs permite uma maior flexibilidade, mediante várias opções, como possibilidade dos estudantes controlarem seu próprio aprendizado, favorece o domínio das capacidades tecnológicas, estimula a interação entre professores e estudantes ao dispor de mais canais para sua comunicação e favorece uma melhor adaptação dos estudantes ao plano de trabalho formativo.

### 2.4.1 Programas de Gestão Pedagógica e Tecnologias Educacionais

Os ambientes virtuais de aprendizagem, conforme Almeida (2003), são:

Sistemas computacionais geralmente acessados via internet, destinados ao suporte de atividades mediadas pelas TICs e por um professor-orientador. Permitem integrar múltiplas mídias e recursos, apresentar informações de maneira organizada, desenvolver interações entre pessoas e objetos de conhecimento, elaborar e socializar produções. (ALMEIDA, 2003, p. 118-119)

Existe nesse ambiente o design educacional, que constitui a espinha dorsal das atividades a realizar, sendo revisto e reelaborado continuamente, sendo realizadas no tempo, espaço e ritmo de cada participante, de acordo com um planejamento prévio.

A mesma autora menciona que os recursos destes ambientes são os mesmos encontrados na internet (correio, fórum, bate-papo, conferência, centro de recursos etc.), com a vantagem de propiciar a gestão da informação de acordo com critérios preestabelecidos de organização, definidos por cada software. Diferentes mídias podem ser interligadas por conexões e permitir acessar ou inserir conteúdo.

Kenski (2007) observa que os ambientes virtuais de aprendizagem estão se expandindo para além dos computadores e o futuro tecnológico da educação tem se direcionado para pequenas soluções, novas formas híbridas e interativas de uso das tecnologias que incorporam nos mais variados tipos de aparelhos e os transformam, também, em espaços virtuais de aprendizagem em rede.

Através da gestão destas tecnologias, é possível acompanhar o desempenho dos alunos e sua participação, por meio de “registro das produções, interações e caminhos percorridos, a gestão do apoio e orientação dos formadores aos alunos e a gestão da avaliação” (ALMEIDA, 2003, p. 119). As interações propiciam as trocas individuais e a constituição de grupos colaborativos, que interagem, pesquisam e criam produtos ao mesmo tempo em que se desenvolvem.

Estes ambientes podem ser utilizados tanto como suporte na educação a distância, como apoio para atividades presenciais ou semipresenciais, dando apoio e permitindo expandir as interações da aula. Favorece a criação e constante atualização de uma rede colaborativa, como explica Almeida (2003) formada por todos os envolvidos na escola (diretor, coordenadores, professores, funcionários, alunos) e até de fora dela (especialistas, membros da comunidade, outras organizações, entre outros).

Vieira et al (2003) nos mostram que há muitos softwares que além de controle pedagógico realizam o acompanhamento de alunos, dentro do mesmo ambiente. Estes programas rodam na internet e permitem a utilização de múltiplos recursos, como textos, sons, imagens e mensagens, tradicionais ou chats e fóruns por assunto. É possível ver se os alunos estão acessando o ambiente e participando como desejado. Eles também podem acessar as avaliações e notas com mais transparência e rapidez.

Costas (2003) cita alguns dos programas de gestão pedagógica mais utilizados:

Os programas de gestão pedagógica mais utilizados atualmente são o WebCT ([www.webct.com](http://www.webct.com)), o Blackboard ([www.blackboard.com](http://www.blackboard.com)), o Teleduc (<http://teleduc.nied.unicamp.br/teleduc/>), o AulaNet ([www.aulanet.com.br](http://www.aulanet.com.br)), dentre outros, como o Universite, o LearningSpace, o FirstClass. O Teleduc da Unicamp e o AulaNet da PUC-Rio são gratuitos. O WebCT e o Blackboard são pagos, mas este último permite criar cursos individuais gratuitos por sessenta dias. (COSTAS, 2003, p. 159)

Kenski (2007, p. 97) dá atenção especial em sua obra ao Teleduc, programa de distribuição livre e disponível para download em [www.nied.unicamp.br](http://www.nied.unicamp.br). “Desenvolvido no Brasil pelo Núcleo de Informação aplicada a educação (NIED), seu objetivo é oferecer um ambiente digital que permite ao professor elaborar e acompanhar cursos via *web*” e possui:

Quatro tipos de usuários por administrador que é responsável pela criação, organização, extração de cursos, entre outras funções; o coordenador, que seleciona as ferramentas do ambiente que vai utilizar, insere os alunos e gerencia o curso; o formador, que coordena as tarefas de gerenciamento; e os alunos, que acessam as ferramentas para realizar as atividades. (KENSKI, 2007, p. 97).

Além de uma estrutura dinâmica, o ambiente possui agenda, atividades a serem realizadas, material de apoio e leituras, perguntas frequentes, permite a criação de grupos, mural, fóruns de discussão, bate-papo e correio, um espaço para anotações dos alunos (diário de bordo) e portfólio, que armazena textos e arquivos a serem utilizados durante o curso, assim como endereços da internet.

Uma tendência na educação moderna, nos jogos para aprendizagem chamados de *learning games* (L-Games), o estudante pode, segundo Kenski (2007, p. 119), “viver personagens do passado histórico da humanidade, simular julgamentos em tribunais, encarnar personagens de alguma peça teatral ou criar de forma colaborativa uma nova peça, exposição ou projeto, de forma cada vez mais realista”. Pela ferramenta é possível a criação de jogos colaborativos, que viabilizam a construção de atividades coletivas plenas de interação e aprendizagem.

Outro recurso que Kenski (2007) julga ser um grande aliado é o *blog*, uma espécie de diário na forma de página da *web*, que necessita de atualização frequente e é objeto de grande interação. Seu conteúdo pode abrigar tudo que a imaginação do autor permitir. São fáceis de

serem criados e podem servir como espaços construídos por todos os participantes de uma disciplina. Cada estudante pode ter o seu *blog* no site da escola e fazer desse seu diário escolar pessoal, onde podem colocar resumos, anotações, exercícios e tudo o que for de seu interesse.

Selwyn (2010) apresenta as vantagens da adoção das tecnologias da Web 2.0 na educação, argumentando que a literatura acadêmica de tecnologia educacional discute amplamente a fim de que todos os impedimentos e desafios estruturais das escolas possam ser removidos a fim de facilitar a transformação digital da educação. Ele explica que argumentos poderosos têm sido desenvolvidos por longo tempo no sentido de que é melhor aprender “com Web 2.0 ou outras tecnologias da internet, obtendo uma educação por intermédio de diversão pesada (*hard fun*), criar e jogar em ambientes online” (SELWYN, 2010, p. 30), ao invés de um ensinamento deficiente nas salas de aula convencionais. Ferramentas da Web 2.0, como Wikis, redes sociais e *softwares* são vistos como capazes de mudar a educação.

De fato, há muita crença conferida na educação promovida pelas tecnologias Web 2.0 do século XXI, conforme defende Selwyn (2010, p. 31): “como um catalizador para a substituição total dos modos do século XX de aprendizagem, ensino e escolarização”. Segundo o autor, existe um espírito do uso das tecnologias digitais para contornar a escola tradicional, como o exemplo de serviços online como *School of everything* (Escola sobre tudo), um espaço Web no Reino Unido que professores em contato com alunos, objetivando ser uma espécie de eBay para material que não consegue ser ensinado em escola, assim como da plataforma *NotSchool.Net*, “plataforma online bem estabelecida e oficialmente apoiada que visa reengajar os adolescentes do Reino Unido, de certa forma excluídos do sistema formal, com aprendizagem e a ocupação de qualificações,” (SELWYN, 2010, p. 31-32). Em um contexto de alta educação, o mesmo autor comenta da *International University of the People* (Universidade Internacional das Pessoas), uma universidade voluntária sem fins lucrativos que oferece cursos online inteiramente gratuitos baseada em princípios de materiais de fonte aberta e redes sociais. Estes exemplos não são vistos como acréscimos superficiais ao ensino tradicional, mas como o princípio de uma reorganização radical de estruturas e organizações existentes de educação.

É preciso enfatizar que as TICs educacionais evoluem rapidamente, incorporando recursos mais modernos e adaptáveis. As possibilidades utilizam mix de som, texto e imagem. Costas (2003) comenta que o primeiro passo para a implantação da tecnologia é garantir o acesso. Equipamentos e conexões mais rápidas precisam estar garantidos. O segundo passo é o domínio técnico. Os usuários precisam estar capacitados para usar. O terceiro passo é o domínio pedagógico e gerencial. Tudo o que se possa fazer para facilitar o acesso às informações

pertinentes. O quarto e último passo é o das soluções inovadoras que seriam impossíveis sem essas novas tecnologias. Um exemplo seria uma conexão produtiva entre alunos em diversas escolas do mundo, escola e comunidade, escola e outras escolas.

A inserção das TICs apresenta, de fato, muitos desafios a serem superados, como veremos a seguir.

#### **2.4.2 Desafios em TICs para a Gestão das Instituições de Ensino Superior (IES)**

A expressão gestão educacional, segundo Alonso (2003), tem suscitado polêmica no meio educacional. Das críticas se originou uma revisão profunda de seu significado e importância para a consecução dos objetivos educacionais da escola. Parece que as atividades administrativas ganham, como diz a autora, “vida própria”, distanciando-se das atividades-fim, que constituem a razão primeira das organizações educativas em função das quais elas se justificam. Segundo a autora, nota-se uma “tendência crescente para a descentralização e a desconcentração do poder em todas as áreas, como forma de agilizar o processo decisório, colocando-se o poder de decisão em níveis cada vez mais próximos do local onde os problemas ocorrem” (ALONSO, 2003, p. 23-24).

Alonso (2003) define então o que ela chama de novo paradigma para a gestão educacional na atualidade. Para isso, é importante que tenhamos claro o atual modelo de escola que temos hoje, do ponto de vista estrutural, organizacional e funcional, e por outro lado, termos em mente como pano de fundo o cenário em que vivemos, da sociedade “pós-industrial” ou “pós-modernidade”, e as novas demandas educacionais. A autora coloca que a base estrutural que temos na escola hoje é o modelo burocrático de concepção funcionalista, com ênfase na produção (produção do conhecimento), e fechada com o meio exterior. Administrativo e pedagógico estão separados, independentes e constituem níveis de ação e autoridade diferentes. O novo cenário que se configurou, decorrente da Revolução Tecnológica, provocou mudanças em todos os segmentos, principalmente no modo de pensarmos e atuarmos, demarcando a passagem para a sociedade do conhecimento.

“As transformações decorrentes do desenvolvimento tecnológico provocam alterações nos modos de viver, na interação social, no trabalho, enfim, em todos os aspectos da vida humana” (ALONSO, 2003, p. 27), onde não existem verdades absolutas, o ambiente é instável, a competitividade é uma marca da sociedade, o “saber” deve estar atrelado ao “fazer”, as

informações estão em toda parte e são acessíveis a todos, o trabalho em equipe é importante, e a educação é um trabalho cada vez mais complexo que envolve toda a sociedade.

“Uma medida aparentemente simples como a inserção das tecnologias na escola evidenciou, de forma muito clara, as inúmeras barreiras existentes para a aceitação de qualquer tipo de alteração na organização e na rotina estabelecida para o trabalho escolar” (VIEIRA et al, 2003, p. 13). Os autores ainda explicam que por conta disso e da fragilidade na formação dos agentes educativos, a introdução das tecnologias de informação e comunicação não chegou a ter relevância no currículo escolar e na aprendizagem, tornando-se uma atividade de caráter meramente instrumental. Isto pode ocorrer devido aos profissionais de ensino verem as tecnologias somente como instrumento para “passar conteúdo”, como explica Kenski (2007), sem se preocupar com os interesses, necessidades e especificidades do aluno, esquecendo a real finalidade da educação, que é a de oferecer melhores condições de aprendizagem.

A inserção das tecnologias na escola não parece ser um processo tão simples como alguns autores defendem. Pedró (2010) comentou que, apesar de nos últimos dez anos haver um aumento significativo do acesso às novas tecnologias nas escolas, sua adoção não se observou tão rápida e intensivamente como o esperado, isto apesar do esforço político na promoção e apoio às inovações com base em tecnologia na escola.

Os professores parecem ser cautelosos em adotar tecnologias e práticas colaborativas de Web 2.0, por receio de mudar as estruturas tradicionais da escola, acredita Selwin (2010). Mesmo em escolas com bons recursos, barreiras como acesso tecnológico, infraestrutura e banda larga persistem no caminho da adoção destas práticas. O autor comenta que o uso dos instrumentos da Web 2.0 vai depender da rigidez ou da flexibilidade do currículo da escola. Selwin (2010) também apresentou um estudo de Luckin et al (2009) que concluiu que o uso dos instrumentos de Web 2.0 é insatisfatório: “mesmo em escolas com altos níveis da Web 2.0 na sala de aula, houve pequena evidência de investigação crítica ou consciência analítica, poucos exemplos de construção de conhecimento colaborativo, e pouca editoração eletrônica fora de sites de rede de trabalho social” (SELWIN, 2010, p. 27).

Este excesso de prudência em relação às TICs não diz respeito somente aos professores. Sancho (2006, p. 20) salienta que:

No momento em que, em diferentes setores da sociedade são valorizadas a criatividade e a iniciativa, na escola se fomenta a homogeneidade. Quando se defende a desregulamentação como forma de aflorar a criatividade, a escola se torna cada vez mais controlada e com menos espaço para abordar sua própria transformação. (SANCHO, 2006, p. 20)

Langworthy et al (2010, p. 118) explicam que “os sistemas educacionais de fato apoiam a inércia das práticas existentes que são projetadas para apoiar as metas tradicionais de aprendizagem”. Muitos países não possuem um alinhamento sistêmico para o objetivo de uma mudança educacional. Atrelado a isso, o foco nas metas já estabelecidas torna mais conveniente aos professores se agarrarem a métodos tradicionais e mais comprovados de ensino. Langworthy et al (2010) defendem que os sistemas precisam introduzir as metas de práticas inovadoras, onde as práticas atuais estejam diretamente alinhadas com as novas metas e avaliações. O alcance destes novos objetivos de prática de ensino deveria ser monitorado e medido para garantir a credibilidade aos olhos dos professores e diretores escolares.

De fato, as tecnologias nem sempre oferecem aos seus usuários um novo mundo sem problemas, como afirma Kenski (2007), pois nem tudo são maravilhas no uso das tecnologias na educação. Elas podem, inclusive, ser geradora de novos problemas como falta de segurança das informações e ineficiência gerada por softwares que prometem muito e oferecem pouco. Programas prontos, “geralmente produzidos por empresas internacionais, traduzidos e aculturados para a suposta realidade de um país, em muitos casos, não são adequados aos objetivos pretendidos na proposta educacional da instituição” (KENSKI, 2007, p. 53).

Vieira et al (2003) enfatizam que é preciso mostrar aos educadores que é necessário que reconheçam os múltiplos aspectos de que se reveste esta função, incluindo a utilização pedagógica dos recursos da tecnologia na busca de resultados em ensino e aprendizagem, “bem como no uso dessa tecnologia na gestão escolar participativa, no desenvolvimento de sistemas de informação que subsidiam a avaliação e a tomada de decisões compartilhada” (VIEIRA ET AL, 2003, p. 15).

Kenski (2007) concorda neste aspecto, afirmando que para que as TICs possam melhorar o processo educativo, precisam ser compreendidas e incorporadas pedagogicamente. “Isto significa que é preciso respeitar as especificidades do ensino e da própria tecnologia para poder garantir que o seu uso, realmente, faça diferença” (KENSKI, 2007, p. 46). A qualidade da educação, segundo esta autora, é determinada pelas mediações entre o desejo do estudante em aprender, o auxílio do professor na busca dos caminhos que levam à aprendizagem, os conhecimentos que são a base desse processo e as tecnologias que vão garantir o acesso a esses conhecimentos, bem como as articulações com eles em um processo interativo.

As TICs podem ser usadas ainda para dar suporte aos programas de formação dos profissionais da escola, tanto professores quanto gestores. Esta utilização, segundo Vieira et al (2003), favorece a análise conjunta dos problemas enfrentados pela escola e do sistema

educacional como um todo, incentiva o repensar sobre estas questões e busca alternativas para encontrar soluções. Neste sentido, De Pablos (2006) relata que o professor não é mais a única fonte de saber, pois compartilha sua capacidade com hipertextos, com equipes de especialistas, que inclusive podem ser consultados à distância, com bases documentais, entre outros, e estes novos contextos formativos exigem mudanças nas capacidades e papéis do professor.

Alonso (2003), porém, comenta que as mudanças introduzidas pelos sistemas de ensino ainda priorizam a concepção do ensino como atividade instrumental, não incorporando o uso das tecnologias como recurso para ampliar o acesso à informação e para favorecer a criação de ambientes de aprendizagem que enfatizem a construção do conhecimento.

Este também é o pensamento de Sewyn (2010), que explica que as escolas ainda confiam nas pedagogias de transmissão de vários tipos, mantém relações hierárquicas estruturadas e sistemas formais de regulação e, mantendo estas estruturas conservadoras, emasculam o potencial das tecnologias. Segundo o autor, os educadores do século XXI:

Podem ser acusados de não encarar as “contradições” entre as complexidades e fluidez de aprendizagem com base digital e a persistência de um modelo de escolarização baseado na cultura estática de livro impresso e individualismo competitivo onde aprendizagem está presa geograficamente a uma carteira escolar... e a transmissão no velho estilo e pedagogia de vigilância. (SELWYN, 2010, p. 29).

Falta o preparo para as escolas e àqueles dentro delas para seguir o fluxo das tecnologias, diz a sabedoria emergente entre os especialistas em educação. Alonso (2003) defende que é necessário envolver os dirigentes e colaboradores num processo de formação contínua, visando a necessidade de rever o seu papel frente ao novo cenário e às suas novas responsabilidades. É evidente que “não basta preparar os dirigentes para uma aplicação da tecnologia às suas tarefas estritamente burocráticas [...], é necessário que eles atentem para o significado desse trabalho como meio para a realização dos objetivos educacionais de natureza pedagógica” (ALONSO, 2003, p. 30).

A transformação exigida, segundo Alonso (2003), anseia uma visão mais criativa, menos acomodada, mais participativa, mais ética, mais democrática e tecnologicamente mais exigente. Os profissionais devem ser, portanto, mais dinâmicos e os professores devem ser administradores capazes de conduzir as mudanças necessárias.

Vieira et al (2003) enfatizam a nova demanda por um perfil de gestor escolar que saiba manejar tecnologias emergentes, além de outras qualidades, como capacidade de gerenciar e criar novas significações em um ambiente cada vez mais complexo e instável, capacidade de comunicação, comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários, ter uma visão pluralista das situações, conscientização das oportunidades e limitações, entre

outras. Os autores ainda explicam que sem uma mudança da cultura educacional do gestor não podemos esperar uma mudança na gestão educacional, pois os princípios educacionais não estão atrelados à novas propostas de administração, tampouco sua reconceituação com o uso das tecnologias de comunicação e informação, mas sim enraizados em sua vida pessoal e profissional, modelados em um paradigma tradicional, definindo seu modo de pensar e agir.

Alonso (2003) afirma que uma administração participativa é condição para fortalecer vínculos dos membros com a instituição e com o trabalho proposto. Para isso, é necessário um amplo sistema de informações. O problema é que divulgar informações importantes não é uma prática muito comum para alguns professores e dirigentes, por presumirem que possam perder autoridade e poder.

Apesar disso, Almeida (2003) defende que a incorporação das TICs vem se concretizando com maior frequência na comunidade escolar, e esta evolução levou à uma nova tomada de consciência e percepção de que o papel do gestor não é apenas o de prover condições para o uso efetivo das TICs em sala de aula, implicando na gestão pedagógica e administrativa do sistema tecnológico e informacional, na qual o diretor tem um papel fundamental como agente mobilizador e líder da escola. A autora reconhece que o uso das TICs constitui um desafio para educadores e dirigentes educacionais. Ainda que estes últimos percebam sua importância no controle administrativo, a prática do uso das TICs no âmbito da aprendizagem ainda é um processo precário e incipiente como instrumento para acompanhamento das atividades e tomada de decisões compartilhada.

O gestor do projeto político-pedagógico “é também responsável pela criação de uma nova cultura, que incorpore as TICs às suas práticas técnico-administrativas e pedagógicas” (ALMEIDA, 2003, p. 118), além de desempenhar um papel de articulador entre as dimensões pedagógicas e administrativas, analisando todas as contribuições das TICs nos processos. Assim, pode ser possível trilhar novos caminhos para a educação, ao passo que os ambientes virtuais possibilitam a criação de comunidades colaborativas.

Vieira et al (2003) sustentam que um ambiente de troca é fundamental no processo de criação de ambientes informatizados. Uma organização muito competitiva internamente ou com elevado grau de individualização enfrentará problemas neste processo. O gestor escolar precisa ser responsável pela gerência do conteúdo do conhecimento organizacional, bem como pela implantação da tecnologia. É necessário trazer à tona diferentes concepções e expectativas educacionais para se criar um ambiente de troca mútua quando se almeja uma mudança tecnológica:

A construção de ambientes informatizados mais abertos, flexíveis e participativos propõe aos alunos, professores e coordenação escolar que deixem o papel de consumidores de informações e passem a assumir o de organizadores de informações e criadores de significados, reconhecendo que as pessoas adquirem conhecimento tanto pelo estudo de fontes externas quanto pela participação em atividades colaborativas, apoiadas por ambientes informatizados. (VIEIRA, 2003, p. 149)

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômicos (OCDE, 2010) afirma que as tecnologias vieram para ficar em nossas escolas. Os países e sistemas ainda focarão muito a tecnologia, o que marca esta fase híbrida de mudança tecnológica. Há a necessidade de incorporar a tecnologia nas políticas e estratégias e a OCDE (2010, p. 162) tem a intenção de ajudar “a dar à comunidade educacional internacional insights importantes sobre o que constituem ambientes e estratégias eficientes de ensino, bem como *insights* na construção de blocos de ambientes de aprendizagem inovadores”. O pensamento é concluído:

Já foi dito que nenhum homem é uma ilha. Isto é verdadeiro também quando se trata de inovação baseada em tecnologia na educação. Nenhum ator ou grupo de parceiros pode, sozinho, assegurar o sucesso e a sustentabilidade neste domínio. Somente com a colaboração dentro da educação, entre educação e indústria, e entre educação e outras partes do serviço público, podemos assegurar o sucesso para o benefício de todos os aprendizes. (OCDE, 2010, p. 163)

Fica evidente então, pela literatura existente, que os atores envolvidos na escola têm um papel significativo no sucesso da implementação das tecnologias, sejam elas de gestão ou educacionais, e que as tecnologias, por si só, não garantem os resultados de aprendizagem. Outras variáveis, apresentadas neste capítulo, devem estar presentes, caso contrário o processo de inserção de tecnologias pode ser inócuo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Capes reconhece, sem preconceitos, que o conhecimento científico não deve ficar só na academia, mas também ser transferido para as empresas ou para o mercado (RIBEIRO, 2005). Daí o reconhecimento da sua importância no desenvolvimento social. Um dos objetivos do Mestrado Profissional, segundo a Udesc (2018), é que o aluno “aprenda como incluir a pesquisa existente e a futura no seu trabalho profissional”, o que fica claro na disciplina de Pesquisa Aplicada do Mestrado Profissional (AMBONI, 2018) que deve ser feito por meio de uma proposta à unidade pesquisada. Esta dissertação, então, segue a premissa de, além de realizar um diagnóstico e fazer uma análise profunda da situação, apresenta uma proposta à unidade pesquisada. O pesquisador(a) precisa então estar inserido no ambiente estudado, conhecer intimamente a organização estudada, e estar familiarizado com o problema de pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 109), a metodologia responde, a um só tempo, “as questões *como?*, *com o que?*, *onde?* e *quanto?*”. Veremos a seguir a metodologia que mais se adequa à presente proposta.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à estratégia de pesquisa escolhida, como há intenção de contribuir com o conhecimento de um fenômeno organizacional por meio de um diagnóstico que analisa “como” funcionam e “como” melhorar os processos de estágio supervisionado e “como” as ferramentas de modernização encontradas (oportunidades tecnológicas) podem contribuir com os objetivos de modernização, podemos classificá-la como um estudo de caso. O estudo de caso é utilizado “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 19), é comum na área da administração e inclui o estudo de processos organizacionais, como a presente pesquisa.

Para conseguir classificar o tipo de pesquisa e definir os métodos a serem utilizados, é necessário refletir sobre seus objetivos. Neste caso, o tipo de pesquisa pode ser definido como pesquisa aplicada (MARCONI; LAKATOS, 2010), pois o objetivo geral de apresentar uma proposta ao curso de Administração Empresarial da Udesc a partir do estudo das opções disponíveis para tal possui interesse prático, onde os resultados poderão ser

aplicados na solução de um problema real. A pesquisa também pode ser classificada como descritiva, ao passo que pretende-se descrever o funcionamento dos processos de estágio da unidade específica estudada, no objetivo “a” pelo mapeamento de processos elaborado com assistência dos integrantes do setor de estágios, utilizando a metodologia *Business Process Model and Notation* (BPMN) (OMG, 2019), por meio do *Software Bizagi Process Modeler* (BIZAGI, 2018), e no objetivo “b” por meio da identificação dos problemas e necessidades entrevistando os atores envolvidos, assim como do objetivo “d”, na descrição das tecnologias encontradas.

Por fim, quanto à natureza da pesquisa possui abordagem qualitativa, pois observando o último objetivo específico (de analisar as oportunidades e desafios de modernização) e o objetivo principal de pesquisa, na pretensão formular uma proposta de diretrizes, a pesquisadora interpreta e analisa os fenômenos pesquisados, atribuindo-lhes significado, apresentando uma subjetividade em relação ao sujeito e necessidade de análise e interpretação.

### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada no curso de Administração Empresarial do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) da Universidade Estadual de Santa Catarina (Udesc). A escolha deste local como objeto de pesquisa se deu pela pesquisadora atuar no setor há oito anos (desde fevereiro de 2011), adquirindo desde então familiaridade com o tema e vivenciado as principais barreiras e desafios impostos à gestão de estágios. Antes disso, a pesquisadora atuou no ramo de Softwares de gestão e no Ensino à Distância, e por ter simpatia e conhecimentos básicos em tecnologias de gestão e educacionais, identificou a princípio uma demanda iminente no setor por uma modernização de seus processos e atividades. Também contribuíram para a construção do contexto de pesquisa a evolução da Administração Universitária, o crescimento das tecnologias educacionais e consequente demanda crescente das IES por modernização tecnológica, além da importância do estágio na formação das competências do Administrador.

Após a identificação da demanda interna, a pesquisadora então se reuniu com os gestores de Estágio (Coordenador de Estágio e Coordenador de Curso) para apresentar a ideia de projeto de pesquisa de Dissertação, os quais receberam a ideia com entusiasmo, o segundo manifestando apoio inclusive na elaboração do projeto e se colocando à disposição como Co-orientador na Dissertação. Apesar de ambos os cursos da ESAG de Administração Empresarial

e Administração Pública possuem Estágio Supervisionado em seus Currículos, os dois cursos possuem Regulamentos e processos distintos. Pelo motivo de o Estágio Supervisionado em Administração Pública possuir um Regulamento recente (de 2017) e em processo de adaptação, foi definido como mais oportuno que se fizesse o estudo com o curso de Administração Empresarial.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estágio supervisionado nas Instituições de Ensino contempla uma população grande de envolvidos, como alunos regularmente matriculados que fazem ou fizeram estágio obrigatório, professores orientadores, gestores e funcionários da instituição, além de empresas concedentes de estágios, outras IES que possuem estágio em seu currículo e governo. No caso desta pesquisa, que envolve descrição de processos (objetivo “a”), investigação dos seus problemas e necessidades (objetivo “b”), e levantamento das melhores práticas (objetivo c), foi selecionada como amostra para o objetivo “a” e “b”: o Coordenador de Estágios e o Chefe do Departamento de Administração Empresarial do ano de 2018, o técnico servidor da Coordenação de Estágios em 2018 e os professores que mais orientaram em estágio supervisionado no ano de 2018, além de alunos que cursaram estágio obrigatório no segundo semestre de 2017 e no primeiro e segundo semestres de 2018. Para o levantamento dos referenciais de benchmarking (objetivo c), optou-se por selecionar uma amostra por critério de acessibilidade entre os 100 melhores cursos de Administração do país segundo o Ranking Universitário da Folha de 2018 (RUF, 2018), além de instituições indicadas pelos gestores de estágio supervisionado também por acessibilidade.

A pesquisadora compreende que há uma relação dinâmica entre pesquisador e pesquisado, “que não será desfeita em nenhuma etapa da pesquisa, até seus resultados finais. Essa relação viva e participante é indispensável para se aprender os vínculos entre as pessoas e os objetos, e os significados que são construídos pelos sujeitos” (CHIZZOTTI, 2003, p. 84), por isso, os resultados da pesquisa não é fruto de um trabalho individual, mas uma tarefa coletiva, construída junto com os participantes, o que a transforma em uma obra coletiva.

### 3.4 MODELO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados, de acordo com Yin (2005, p. 137), consiste em “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. O autor observa que esta é uma tarefa particularmente difícil, quando as estratégias e técnicas não são bem definidas, e que escolher uma técnica específica de análise de dados de acordo com a fundamentação teórica é fundamental para o sucesso da pesquisa. Ele apresenta cinco estratégias de análise de dados, a saber: “adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de dados cruzados” (YIN, 2005, p. 137). A produção de análise de alta qualidade é um desafio entre os pesquisadores, que devem considerar todas as evidências, exibir e separar as evidências separadas de interpretação e demonstrar interesse a interpretações alternativas. Há a necessidade, portanto, se de elaborar uma estratégia de análise de dados, o que se busca com a construção do modelo de análise de dados desta pesquisa, de acordo com dimensões, categorias e itens de análise mostrados no Quadro 7:

Quadro 7: Dimensões, categorias e itens de análise da dissertação

<b>Dimensão 1: Operacional</b>	
Categoria: análise dos processos de estágio supervisionado	
Itens: - Eficácia - Eficiência - Adaptabilidade - Flexibilidade - Exigências especiais; e - Expectativas futuras	
<b>Dimensão 2: Situacional</b>	
Categoria: análise do Benchmarking	
Itens: - Desempenho Regulamento; - Desempenho aspectos administrativos; e - Desempenho aspectos tecnológicos.	
<b>Dimensão 3: Tecnológica</b>	
Categoria 1: Tecnologias existentes no mercado	Categoria 2: Tecnologias disponíveis na Udesc
Itens: - Funcionalidades; - Utilidade para a gestão de estágio; e - Existência ou não de custo.	Itens: - Funcionalidades; - Utilidade para a gestão de estágio; e - Existência ou não de custo adicional.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018

A Dimensão 1, chamada de Operacional, corresponde à dimensão interna, a análise dos processos de gestão de estágio supervisionado obrigatório, onde os itens de análise são

definidos, segundo Harrington (1993), como a eficácia (se os processos atendem as necessidades dos envolvidos, se as entradas e saídas são suficientes), a eficiência (uso de recursos, tempo, dinheiro), se os processos são adaptáveis às exigências especiais, se são flexíveis às mudanças e se atendem ou não as expectativas futuras. A Dimensão 2 (Situacional) consiste em analisar a situação da gestão de estágio obrigatório da Udesc frente às práticas de gestão das Instituições pesquisadas no Benchmarking. O objetivo desta análise é de verificar se existe lacuna de desempenho e quais são os referenciais de benchmarking desejáveis para melhorar o desempenho. Para se verificar a lacuna de desempenho seguindo os passos de benchmarking de Camp (1993), foram analisadas variáveis de desempenho em relação a Regulamento de estágio, desempenho em aspectos administrativos e desempenho em aspectos tecnológicos. Estes três itens de desempenho foram baseados nos resultados da análise da Dimensão 1, dentro das principais necessidades da Udesc. Já na análise da Dimensão 3 (Dimensão tecnológica) a categoria 1 (tecnologias existentes no mercado) consiste na análise das tecnologias encontradas na pesquisa de benchmarking, utilizadas pelas pesquisadas para a gestão de estágios, enquanto a categoria 2 é uma análise das tecnologias existentes na Udesc (que foram citadas nas entrevistas, ou que estão em fase de desenvolvimento). Os itens de análise consistem em verificar as funcionalidades e utilidade para a gestão de estágios, considerando se haverá ou não a incidência de ônus financeiro à Udesc, e o objetivo é determinar qual a tecnologia ou a combinação de tecnologias se adequa melhor às necessidades da Udesc, considerando a máxima eficiência como ferramenta auxiliar (KENSKI, 2007), a facilidade ao acesso à informação (ALMEIDA, 2003), e a capacidade de integração da gestão administrativa-pedagógica (COSTAS, 2003). Deve-se observar que o foco da análise da dimensão tecnológica é na busca por melhores tecnologias de gestão, não de ensino e aprendizagem.

A partir desta análise e da interpretação dos resultados, a pesquisadora poderá ter insumos para a elaboração de diretrizes de modernização para estágio supervisionado obrigatório, que tenham correlação com as dificuldades de gestão de estágio supervisionado apresentadas e supram as expectativas futuras de modernização que o setor necessita.

### 3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em estudos de caso, deve-se ter uma atenção à princípios importantes que, segundo Yin (2005), aumentarão substancialmente sua qualidade, como utilizar várias fontes de evidências,

elaborar um banco de dados para o estudo de caso e estabelecer ligações explícitas entre as questões feitas, dados coletados e conclusões a que se chegou. Esta pesquisa se utilizou de várias fontes de coletas de dados para a análise, como descritas nos subitens a seguir. A Figura 20 mostra um desenho das dimensões de análise e dos instrumentos de coleta de dados utilizados em cada uma delas, onde as intersecções representam os insumos resultantes da análise para a construção da proposta:

Figura 20: Esquema instrumentos de coleta de dados por dimensão de análise e suas intersecções



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

### 3.5.1 Análise Documental

É utilizado para análise documental qualquer informação sob a forma de textos, imagens, sons, sinais, entre outros, contida em suporte material pode ser considerada fonte documental (CHIZZOTTI, 2003). As informações documentais geralmente são relevantes em estudos de caso, mas devem ser cuidadosamente utilizados, para não se tomar como registros literais de eventos ocorridos. O mais importante é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2005).

São utilizados nesta pesquisa o Regulamento de Estágio Supervisionado do Curso de Administração Empresarial da Udesc (Dimensão 1), o Edital que estabelece o pregão eletrônico para a aquisição de sistema de estágio, além de fontes alternativas, como páginas disponíveis na internet que descrevem as tecnologias descritas no estudo de caso (Dimensão 3).

### **3.5.2 Observação não estruturada e participante**

Vergara (2012) define que a observação implica em notar eventos, condições físicas, comportamentos não verbais e comportamento linguístico. Deve ser capaz de descrever, explicar e compreender estes eventos e comportamentos. Pode ser utilizado para complementar outros tipos de coletas de dados, como será feito nesta pesquisa. Quanto ao tipo de observação escolhida, foi a observação não estruturada, “também conhecida como assistemática, espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional, acidental, embora com um propósito. É aquela que não tem planejamento e controle e na qual o observador registra o acontecimento, porém, não utiliza recursos previamente definidos” (VERGARA, 2012, p. 76), e também participante, onde, segundo Chizzotti (2003, p. 91), “o observador participa em interação constante em todas as situações, espontâneas e formais, acompanhando as ações cotidianas e habituais, as circunstâncias e sentido dessas ações, e interrogando sobre razões e significados dos seus atos”.

Ela será utilizada pela pesquisadora atuar diariamente no próprio ambiente pesquisado, (observadora participante), tendo finalidade de registrar eventos, acontecimentos, além das condições físicas do ambiente de gestão de estágio obrigatório que possam contribuir com os objetivos da pesquisa, durante o período de realização da pesquisa, sem necessariamente ter critérios e perguntas definidas para observação, como acontece no caso da observação estruturada. As observações são registradas na análise dos resultados das outras coletas de dados, principalmente na análise da Dimensão 1.

### **3.5.3 Entrevistas**

A entrevista, conforme Vergara (2012, p. 2), “quando adequadamente planejada, executada e interpretada pelo pesquisador, [...] certamente, alimenta a investigação com informações coerentes e consistentes que têm grandes chances de conduzir o pesquisador a

conclusões adequadas”. É o ideal quando se tem uma abordagem qualitativa, e busca se captar também elementos não ditos e a realidade experimentada pelo entrevistado.

O método de entrevista foi inserido nesta pesquisa por ser o tipo de coleta de dados mais adequado para se levantar a experiência, assim como problemas, necessidades e anseios dos entrevistados, na Dimensão 1. Foram realizadas entrevistas para o levantamento dos problemas e necessidades considerando os processos de estágio supervisionado (entrevistas individuais com Coordenador de Estágios, Coordenador de Curso, técnico servidor e professores orientadores, em um total de 6 entrevistados).

O tipo de estrutura de entrevista que mais se adequa ao contexto, devido à complexidade da gestão de estágio, é o de estrutura semiaberta, pois “permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, o que lhe dá um caráter de abertura” (VERGARA, 2012, p. 9).

### **3.5.4 Questionários**

Sendo uma das técnicas mais utilizadas (principalmente em pesquisas quantitativas), o questionário pode ser um importante aliado complementar em pesquisas qualitativas. Para isto, deve-se tomar o cuidado de compô-lo por questões bem apresentadas, podendo ser impresso ou enviado de forma virtual, segundo Pereira et al (2018).

Nesta pesquisa, o questionário foi escolhido como coleta de dados complementar à análise dos processos (Dimensão 1), sendo aplicado com os alunos devido à necessidade de se extrair opinião e comportamento de uma quantidade maior de pesquisados. Na apresentação dos resultados foi explicado o porquê de se aplicar os questionários com os alunos em dois momentos distintos. O total da amostra de alunos que receberam os questionários foi de 184 alunos.

O questionário também foi escolhido na etapa de pesquisa de benchmarking (Dimensão 2), quando desejou-se mapear as práticas de estágio obrigatório com as gestões de estágio de outros cursos de Administração. Este mapeamento não significa que são identificadas as melhores práticas de estágio supervisionado em administração existentes na atualidade, e sim as melhores práticas entre as unidades pesquisadas, pois sabe-se que não existe uma pesquisa existente no meio científico que revele as melhores práticas em gestão de estágio supervisionado do Brasil. Foi definido então pelo levantamento das práticas entre cursos de Administração bem avaliados, ou seja, os melhores cursos de Administração do país. Para isto,

foi feita uma pesquisa básica na Internet sobre rankings comparativos mais conhecidos, e foram identificados os Cursos de Administração nacionais que tiveram melhor avaliação comparativa segundo dois *rankings* nacionais. Os Rankings encontrados foram o Ranking Universitário da Folha (RUF), e o Conceito Preliminar de Cursos (CPC) do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Ao fazer a seleção dos melhores cursos, a pesquisadora percebeu que a última avaliação feita pelo do MEC é só de 2015 (INEP, 2015), enquanto a do RUF é de 2018. Portanto, por ter uma avaliação muito defasada em relação à Folha, o ranking do Conceito do CPC foi excluído desta pesquisa.

A amostra selecionada contemplou os Coordenadores de Curso ou coordenadores de estágios dos 100 melhores cursos de Administração segundo a Folha (RUF, 2018) e também mais 30 coordenadores de cursos aleatórios, por meio de indicação de professores da ESAG e do atual presidente da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), dando um total da amostra de 130 cursos de Administração.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Entre os limites desta pesquisa, podem ser citados: a dificuldade que a pesquisadora pode encontrar na análise dos resultados para separar as suas impressões pessoais do que de fato a pesquisa apresentou, por ser observadora participante e por fazer parte intimamente do universo pesquisado. Também o possível número baixo de respondentes dos questionários pode ser considerado um limitante, pois não se sabe ao certo quantos pesquisados vão responder até que se conclua a coleta de dados. Ao final da pesquisa, na apresentação da proposta, pode haver uma resistência aos resultados da pesquisa e à mudança, assim como falta de ação para se implementar as ações necessárias.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa de acordo com o que se propõe nos objetivos específicos, a começar pela análise documental do Regulamento de Estágio, a descrição dos processos envolvidos, seguindo para as entrevistas sobre os processos, os questionários com alunos, os resultados da pesquisa de benchmarking, e, por fim, os resultados da pesquisa sobre as tecnologias aplicáveis ao estágio supervisionado em Administração Empresarial da Udesc.

### 4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL: REGULAMENTO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESAG

O Regulamento de Estágio Obrigatório é o documento norteador tanto para a equipe administrativa, coordenadores, professores e alunos para realização do estágio supervisionado em Administração. O Regulamento atual foi elaborado em 2015 e oriunda do Projeto Pedagógico de 2012-1, sendo fundamentado legalmente na Lei Federal 11.788 (2008) e no Projeto Pedagógico do curso de 2012.

No projeto pedagógico do curso de Administração (Udesc, 2012), a ementa da disciplina de Estágio Supervisionado é definida como: “Estudo teórico e prático acerca de conteúdos estratégicos da Administração. Elementos pré-textuais. Desenvolvimento. Elementos pós-textuais. Composição estrutural do relatório de estágio. Elaboração de relatórios.”, e corresponde a 20 créditos, o que corresponde a 360h. É requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração. “Constitui-se em um instrumento de integração, treinamento prático, aperfeiçoamento técnico, cultural, científico e de relacionamento humano.” (Udesc, 2012). O Regulamento (Udesc, 2015) define que a matrícula é realizada no 8º termo e deve ser concluída dentro do semestre letivo, seguindo o calendário acadêmico estabelecido pela Udesc e pelo sistema SIGA. (O Sistema de Gestão Acadêmica da Udesc). Da carga horária de 360 horas, 180 horas são destinadas para atividades teóricas (computadas como horas teóricas de orientação, cuja comprovação acontece quando da aprovação do relatório pelo professor orientador (Formulário de nota final emitido pelo orientador) e 180 horas são destinadas para a realização das atividades práticas junto a empresa escolhida pelo aluno (devendo as horas constar no Termo Compromisso estágio obrigatório em conformidade com a Lei de Estágio).

O Regulamento explicita que a busca pelo campo ou local do estágio é de responsabilidade do aluno, sendo este campo dentro dos seguintes setores: “1º Setor (administração pública direta e indireta) b. 2º Setor (organizações do setor privado) c. 3º Setor (organizações não-governamentais, tais como: organizações voluntárias, associações, fundações, cooperativas, dentre outros)” (UDESC, 2015). A coordenação, documentação, administração e avaliação dos estágios realizados pelos alunos de responsabilidade da Coordenação de Estágios, sendo esta subordinada administrativamente à Direção de ensino do centro. Os funcionários efetivos também podem realizar o estágio obrigatório em seu local de trabalho, desde que atendam os procedimentos definidos no Regulamento.

Em relação aos procedimentos para a realização do estágio obrigatório, o Regulamento explica que todos os documentos devem ser entregues na Coordenação de Estágios, respeitando o cronograma publicado no início de cada semestre. Estes documentos são disponibilizados no site da ESAG, página do estágio obrigatório. Os passos que o aluno deve seguir, segundo o Regulamento, são os seguintes:

**Passo 1:** Procurar o professor orientador para definir e assinar o Plano de Orientação de estágio que deverá ser entregue na Coordenação de Estágios, conforme data definida em cronograma semestral de estágio.

**Passo 2:** Providenciar e entregar na Coordenação de Estágios o Termo de Compromisso do Estágio obrigatório, devidamente assinado pela empresa concedente e aluno em conformidade com a Lei de estágio Brasileira nº 11.788 de 25 de setembro de 2008. Obs. Nas situações em que o Estágio obrigatório é realizado na organização na qual o aluno tem vínculo empregatício, torna necessário entregar na coordenação de Estágios a Autorização para Realização do Estágio juntamente com cópia do vínculo empregatício.

**Passo 3:** Elaborar o relatório final de estágio, conforme roteiro disponível no site, além da realização dos encontros semanais agendados com o professor orientador ao longo do semestre.

**Passo 4:** Entregar o relatório final de estágio na coordenação de Estágios ao final do semestre, conforme data definida em cronograma semestral pela coordenação de Estágios. (UDESC, 2015)

Das responsabilidades do aluno, contam como providenciar a documentação dos procedimentos descritos, cumprir o cronograma e a agenda de orientações e de atividades definida em conjunto com o professor orientador e, por fim, a elaboração e a entrega do relatório e das revisões, quando solicitadas pelos professores avaliadores.

Também são descritas as responsabilidades do professor orientador, entre elas:

- a) Elaborar em conjunto com o estagiário o Plano de Orientação de Estágios;
- b) Definir agenda de orientação semanal com os orientandos de estágios, visando cumprir a carga horária alocada no PTI<sup>1</sup> para orientação;
- c) Acompanhar o desenvolvimento das atividades e o desempenho do estagiário;

---

<sup>1</sup> O PTI é o Plano de Trabalho Individual, feito pelos Departamentos de cursos e enviado à Reitoria sempre no semestre anterior, para alocação de horas dos professores (dados internos da ESAG, 2019).

- d) Autorizar o encaminhamento do relatório de estágio para a Coordenação de Estágios, caso o considere apta a avaliação, conforme cronograma estabelecido pela Coordenação de Estágios;
- e) Avaliar, emitir parecer e atribuir nota para o relatório final de estágio. (UDESC, 2015)

Também são descritas as responsabilidades da Coordenação de Estágios, exercida pelo Coordenador de Estágios, entre elas cumprir e fazer cumprir o Regulamento, divulgar lista semestral de professores orientadores disponíveis para acompanhamento dos alunos, desde que devidamente fornecida pelos chefes de departamento, dar ciência do Regulamento e da Legislação que rege o Estágio Curricular Supervisionado aos professores orientadores, alunos e demais interessados, divulgar informações e convocar, quando necessário, alunos e professores, assim como funções de relacionamento com agentes externos como empresas concedentes de estágio, na divulgação de ofertas de estágio, realizar visitas sempre que achar necessário, encaminhamento e informação sobre convênios de estágio, e relacionamento com agências de integração. O Coordenador deve deliberar sobre problemas disciplinares ocorridos no período de estágio, elaborar normas, procedimentos e propor alterações no Regulamento, quando necessárias ao Colegiado Pleno do Departamento.

Os alunos ainda podem consultar no Regulamento qual o formato do Relatório Final e quais normas ele deve seguir, além dos prazos de entrega, que são definidos e divulgados pela Coordenação de Estágios. Os alunos que tiverem com documentos em atraso deverão entregar os documentos e Relatório Final de Estágio Supervisionado em atraso de até 04 dias da data limite estabelecida em cronograma semestral de estágio. O não cumprimento implica na reprovação do aluno. O Regulamento delibera sobre a avaliação dos Relatórios, que é feita pelo orientador somente, e a nota mínima para aprovação. Nos casos de constatação de plágio os relatórios serão reprovados sem recurso, e é o professor que comprova indicando a fonte da qual o aluno retirou as informações de forma inadequada.

O estágio Supervisionado em Administração não pode ser validado em caso de alunos transferidos de outras instituições. Os casos omissos são resolvidos, em primeira instância, pelo Professor Responsável pelo Estágio, Coordenador de Estágio, ouvida o respectivo Comitê de Estágio.

O Regulamento apresenta ao final a descrição dos documentos e modelos que são disponibilizados no site da Coordenação de Estágios, que são: o Termo de Compromisso de Estágio Curricular Obrigatório, o Aditivo ao Termo de Compromisso de Estágio, a Autorização da organização para a realização do Estágio e o Plano de Orientação de Estágio, além dos modelos referentes e estrutura do Relatório e de autorização para publicação da Biblioteca

Universitária. Os modelos de parecer e avaliação dos professores e a tabela do prêmio de melhor estágio também são disponibilizados.

Há ainda um quadro descritivo das características de cada modalidade de estágio obrigatório, sendo elas, a Modalidade I: Pesquisa (estudo de caso, Pesquisa-Ação, Pesquisa de Marketing), a Modalidade II: Planos e Projetos (Plano de Negócios, Projeto, Projeto Social), a Modalidade III: Consultoria e a Modalidade IV: Desenvolvimento de novos Produtos e/ou Protótipos.

Pôde-se perceber que o Regulamento de Estágio Supervisionado do curso de Administração Empresarial (UDESC, 2015), da forma como está escrito, é desatualizado em relação às práticas identificadas. Ele define, por exemplo, que a matrícula é feita no oitavo termo (o que nem sempre acontece, já que não existe pré-requisito e ele abre para matrícula para o aluno desde o 6 termo), e não define que a Coordenação de Curso ou de Estágio procure os alunos no semestre anterior ao de matrícula para a definição do orientador no semestre anterior (talvez por ter sido elaborado antes dessa necessidade surgir, ficando desatualizado), o regulamento trata, então, como se a elaboração do Plano de Orientação de Estágios fosse depois da matrícula, e ainda menciona que todos os documentos devem ser entregues “na Coordenação”, quando hoje já existe a entrega por meio virtual do Relatório Final tanto ao professor quanto para a Coordenação.

Algumas funções também não foram identificadas na prática, como a divulgação de lista semestral de professores orientadores disponíveis para acompanhamento dos alunos (fornecida pelo Chefe de departamento). O Regulamento também define que o não cumprimento da data limite de entrega do Relatório implica em reprovação do aluno, o que não é observado na prática pela equipe que trabalha na Coordenação, e mais, ele dá a entender que só pode atrasar em até 4 dias a entrega do Relatório Final o aluno que estiver com documentos em atraso, aquele que estiver em dia, então, não poderá entregar neste prazo: “Os alunos que tiverem com documentos em atraso deverão entregar os documentos e Relatório Final de Estágio Supervisionado em atraso de até 04 dias da data limite estabelecida em cronograma semestral de estágios. O não cumprimento implica na reprovação do aluno” (UDESC, 2015).

Outro aspecto que ficou evidenciado na análise é que as modalidades de estágio não são divulgadas muito menos cobradas por qualquer formulário solicitado. O Regulamento também não estabelece que o termo de compromisso esteja de acordo com a modalidade. Muitas vezes, o que tanto a pesquisadora quanto a equipe de estágio percebe é que, o Termo de Compromisso apresentado não está vinculado à modalidade escolhida, por exemplo: o aluno que apresenta

um Aditivo de estágio obrigatório na empresa “X”, não poderia escolher a Modalidade II (Planos e Projetos) que tenham como objeto de estudo uma empresa “Y” ou uma nova empresa. O Regulamento também cita que o professor deve cumprir a carga-horária de orientações, mas não cita as responsabilidades do orientador quanto à entrega dos documentos de estágio, o que veremos adiante como uma necessidade da gestão de estágio.

## 4.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA GESTÃO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO

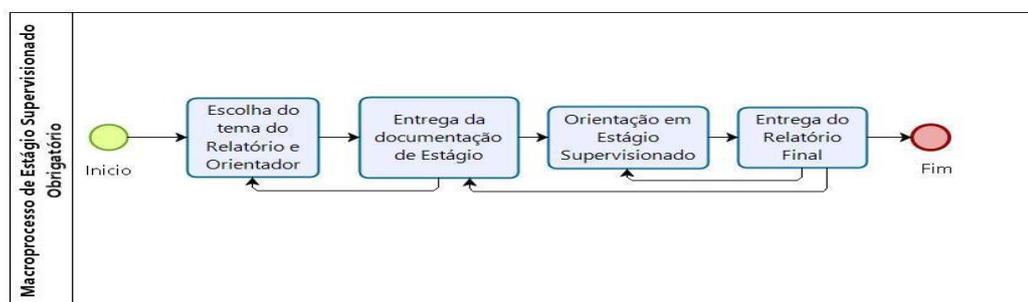
Neste subcapítulo é descrito o mapeamento dos processos de estágio supervisionado obrigatório, assim como a descrição de cada um dos processos identificados. Os mapas dos foram elaborados pela pesquisadora utilizando o Software *Bizagi* (BIZAGI, 2018) pela metodologia BPMN (OMG, 2019), e revisados pela equipe do setor de estágios.

Antes de elaborar o mapa dos processos, além de utilizar de sua experiência e observação, a pesquisadora convidou os membros da Coordenação de Estágios (Coordenador de Estágios atual e técnico administrativo) e o Coordenador do Curso de Administração Empresarial para compor, junto com a pesquisadora, a Equipe Executiva de Aperfeiçoamento do Processo (EEA), que tanto auxiliaram na formulação do mapeamento dos processos quanto na sua análise (HARRINGTON, 1993), além de mais três professores orientadores que foram entrevistados na fase de análise. As atividades desta equipe compreendem, segundo Harrington (1993), supervisionar o esforço de desenvolvimento, que deverá gerenciar as atividades do APE (Aperfeiçoamento do Processo) na parte da comunicação, da documentação, da identificação dos problemas, das avaliações e resoluções de conflitos, do reconhecimento e monitoração do sucesso e garantia de continuidade.

### 4.2.1 Mapas e descrições dos processos

A primeira fase para a elaboração do mapa de processos dos estágios supervisionados em Administração Empresarial constituiu a compreensão da hierarquia dos processos, conforme explicado por Harrington (1993) na fundamentação teórica. Após uma reflexão sobre todas as atividades envolvidas no Macroprocesso de Estágio Supervisionado, ficou entendido que ele compõe quatro (4) subprocessos, a saber: 1) Escolha do tema do Relatório e Orientador, 2) Entrega da documentação de estágio, 3) Orientação em Estágio Supervisionado e 4) Entrega do Relatório Final de Estágio, como consta na Figura 21:

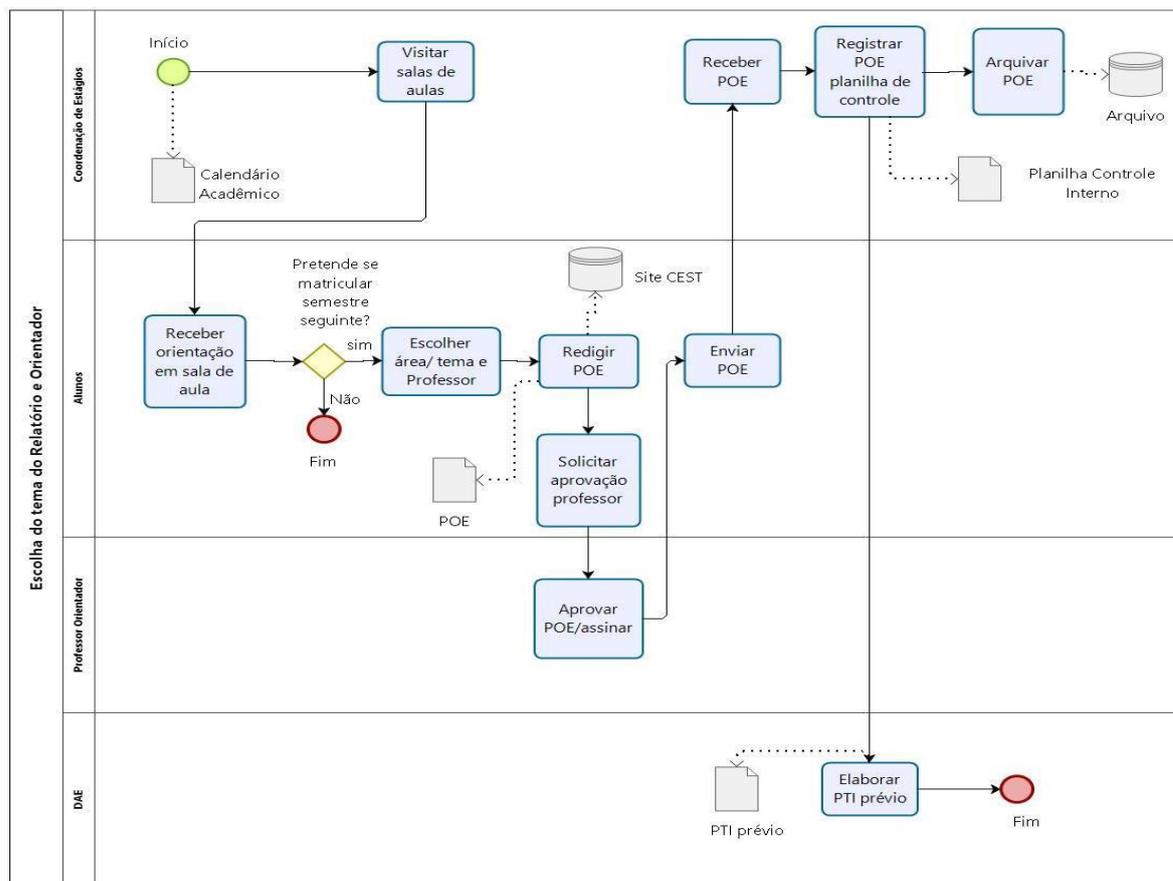
Figura 21: Macroprocesso da Gestão de Estágio Supervisionado Obrigatório

Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Elaborado pela autora e revisada pela EEA, 2018

O primeiro subprocesso a ser descrito, a alocação prévia de orientador, se inicia no semestre anterior ao de matrícula dos alunos em estágio Supervisionado (Figura 22):

Figura 22: Subprocesso 1: Escolha do Tema do Relatório e Orientador

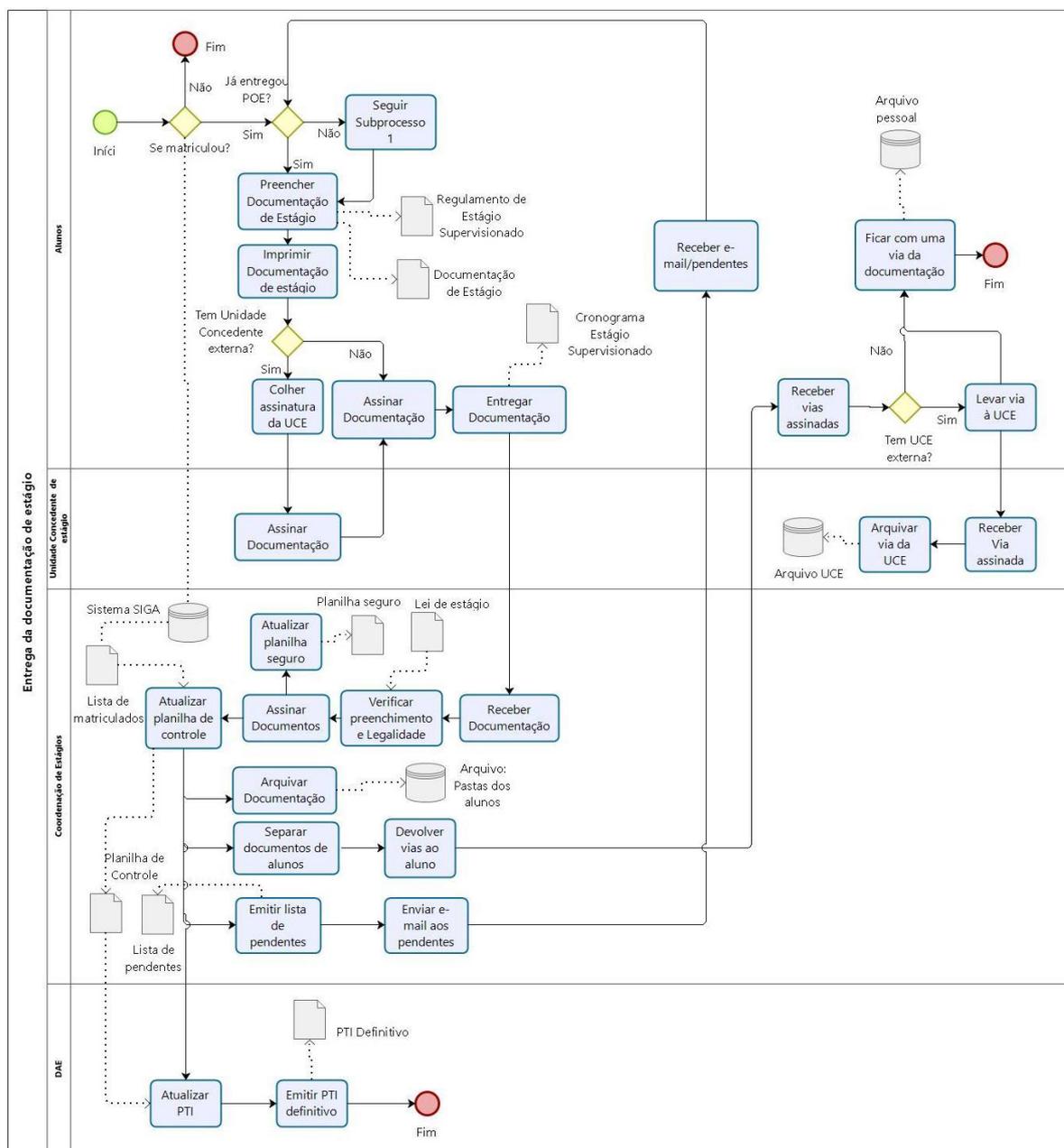


Fonte: elaborada pela autora e revisada pela EEA, 2018

Respeitando o calendário acadêmico definido no ano anterior pela Direção de Ensino, o Processo de Alocação prévia de orientador se inicia com a visita às salas de aula pelo Coordenador de Estágios, nas turmas da sétima fase dos turnos vespertino e noturno do curso de Administração Empresarial. O aluno, quando recebe a visita, fica ciente da entrega do Plano de Orientação de Estágio (POE) e, se estiver pensando em matricular-se no semestre seguinte, deve procurar um Professor(a) Orientador(a) da área pretendida de estágio supervisionado para aprovar o POE e assinar. O aluno entrega o POE na Coordenação de Estágios, que é registrado em planilha de controle salva em pasta compartilhada com o Departamento de Administração Empresarial. Tendo acesso a esta planilha, o Chefe do Departamento, então, acessa as informações para a elaboração do Plano de Trabalho Individual (PTI) dos Professores Orientadores e envia à Direção.

O segundo subprocesso, entrega da documentação de estágio, acontece a partir do momento em que o aluno se matricula em estágio supervisionado, descrito na Figura 23:

Figura 23: Subprocesso 2: Entrega da Documentação de Estágio



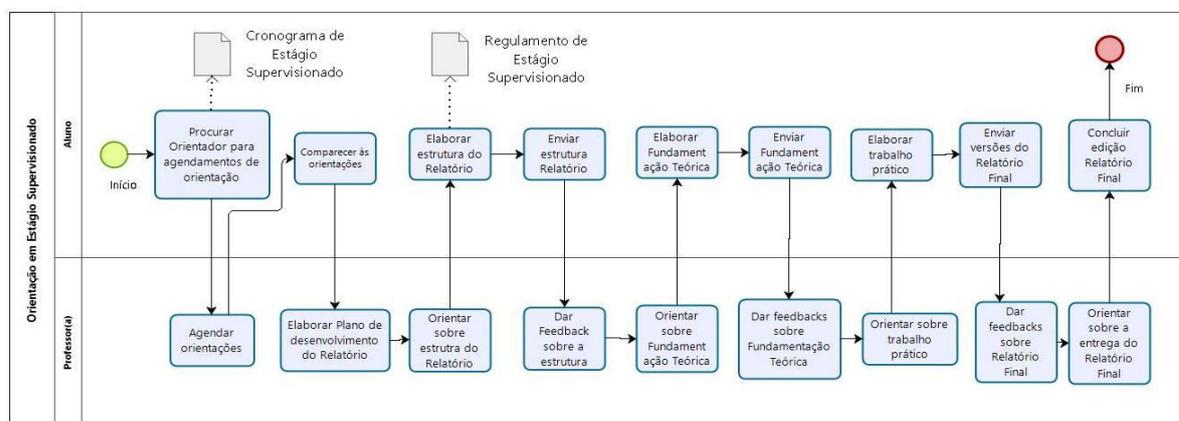
Fonte: elaborada pela autora e revisada pela EEA, 2018

Este processo tem início com a matrícula dos alunos no sistema acadêmico (SIGA) da Udesc. A Coordenação de Estágios emite lista de matriculados e atualiza a planilha de controle

interno, mesma planilha utilizada no subprocesso de Alocação prévia de orientador. O aluno devidamente matriculado que já entregou o POE no semestre anterior deve preencher e entregar somente o Termo de Compromisso de Estágio (TCE), e o que não entregou POE no semestre anterior deve preencher ambos os documentos, observando o mesmo processo de aprovação/solicitação de assinatura do Orientador descrito no Subprocesso 1. No caso do TCE, se houver Unidade Concedente de Estágio (UCE) externa, o aluno ainda deve colher assinatura da empresa, assinar e entregar os documentos à Coordenação de Estágios (TCE e POE, se houver). A Coordenação recebe estes documentos, verificando a legalidade do TCE antes de assinar, e registrando suas informações na planilha de seguro e na planilha de controle. Os documentos são então arquivados nas pastas físicas dos alunos, após separadas as vias que o aluno deve buscar na Coordenação. Quando há vias de TCE's dos alunos para pegar, eles devem ficar com uma via e entregar à UCE outra via. A planilha devidamente atualizada serve de subsídio para a emissão de lista de pendentes, quando a Coordenação envia e-mails aos alunos avisando de documentos faltantes. Os alunos pendentes devem percorrer o início do processo que descreve a emissão de TCE e/ou POE. A planilha de controle interna atualizada também serve de subsídio para a emissão do PTI definitivo pelo Chefe do Departamento de Administração Empresarial, o que é feito no semestre de matrícula.

O terceiro subprocesso compreende a Orientação em Estágio Supervisionado e é descrito na Figura 24. Compreende às fases e entregas que o aluno deve cumprir junto ao Professor Orientador para a elaboração e entrega do Relatório Final, correspondentes à estrutura, fundamentação teórica, parte prática e conclusão, com seus devidos feedbacks e correções.:

Figura 24: Subprocesso 3: Orientação em Estágio Supervisionado





Fonte: elaborada pela autora e revisada pela EEA, 2018

O quarto e último subprocesso descreve a entrega do Relatório Final de Estágio (RFE), caso o aluno tenha comparecido às orientações. Ele redige o documento com base no Regulamento de Estágio, e decide se entregará via física impressa ou somente por e-mail ao professor orientador. Caso tenha impresso o RFE, imprime a Ficha de Avaliação e entrega ambos na Coordenação. Caso a entrega seja por meio digital ao professor, ele deve imprimir a confirmação de recebimento mais a capa do Relatório, além da Ficha de Avaliação. Em todos os casos ele deve entregar estes documentos à Coordenação de Estágios. Paralelamente ao início do processo com o aluno, a Coordenação de Estágios imprime um protocolo de recebimento com a situação individual dos alunos (pendentes ou não com documentos). Ao receber o Relatório ou a capa mais confirmação de recebimento com a Ficha de Avaliação, a Coordenação confere a situação do aluno, avisa de pendências (se houverem), colhe assinatura do aluno no protocolo e coloca a documentação do aluno que estiver pendente na pasta de Pendentes de estágio obrigatório e separa os não pendentes para encaminhamento. As informações de todos estes documentos são atualizadas na planilha interna de controle. Após o período de entrega a Coordenação de Estágios separa as fichas de Avaliação e Relatórios por nome de professor e encaminha esta documentação aos professores, que avaliam os relatórios e preenchem as Fichas de Avaliação para devolver à Coordenação de Estágios. À medida que os alunos pendentes vão resolvendo as pendências as suas fichas de Avaliação são encaminhadas aos orientadores, estes devolvem todas as fichas de notas preenchidas e assinadas à Coordenação de estágios, esta registra a nota na Planilha de Controle. O *feedback* do professor é dado paralelamente aos seus orientandos, que devem preparar a Versão Final do Relatório para entrega.

Ao final do processo, os alunos editam a Versão Final que deve ser enviada em formato PDF e imprimem a Autorização para Publicação, que deve ser assinada também pelo orientador no caso de publicação na Biblioteca Universitária, e entregue na Coordenação de Estágios. Após a confirmação do recebimento da Versão Final e entrega da Autorização, a Coordenação atualiza a planilha de controle e imprime lista de notas para publicação e fechamento de diário no Sistema Acadêmico (SIGA).

A análise destes processos é dada a seguir, com os resultados das entrevistas e questionários.

#### 4.3 ENTREVISTAS DE ANÁLISE DOS PROCESSOS

Foram realizadas entrevistas com os envolvidos nos processos administrativos da gestão de estágios em ordem de respostas: além do Coordenador de Estágios e Coordenador de Curso, (chamados de Entrevistado 1 (E1) e Entrevistado 2 (E2), respectivamente), que também são professores orientadores, mais três professores orientadores entre os que mais orientam, tendo em média cinco ou mais orientandos por semestre (Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4) e Entrevistado 5 (E5), e o servidor técnico que trabalha na Coordenação de Estágios, chamado de Entrevistado 6 (E6). Todos opinaram sobre todos os subprocessos, exceto os professores orientadores que falaram somente sobre os subprocessos que eles participam atualmente (subprocesso de escolha do tema e professor orientador, subprocesso de orientação e subprocesso de entrega do Relatório Final).

##### 4.3.1 Resultado das entrevistas sobre o subprocesso de escolha do tema e orientador

Quando questionados se o processo de alocação de professores tem entradas que atendem às necessidades, os entrevistados foram enfáticos ao responder que não atendem. Um deles respondeu que a Coordenação de Estágios trabalha “no escuro”: “Talvez o nosso principal gargalo seja a alocação de professores [...]. De certa forma a gente trabalha no escuro e a gente não sabe quem vai se matricular e a gente tem que captar essa intenção de estágio e alocação de professor” (E1, 2018). Outro entrevistado comentou sobre a necessidade de revisão: “O processo tá totalmente incompleto, descoberto. Tem muita fragilidade nessa etapa. [...] tem que ser reestruturado em 100%, essa primeira fase” (E2, 2018). Outro entrevistado comentou do método que não é eficiente: “O método que estamos utilizando pra repassar aos alunos a informação pra que eles nos repassem esse formulário preenchido no prazo ideal, que seria antes do final do semestre não está sendo bem efetivo” (E6, 2018).

Sendo o cronograma uma das entradas deste processo, problemas em relação à sua antecipação e aos tempos em que as informações têm que ser repassadas, foram levantados:

[...] você tem 4 estágios aí no que eu falei, e que eles têm tempos pra receber a informação e processar. Essa é uma falha. O cronograma, você tem uma burocratização rígida, que tá muito antecipada. E não sei se daria pra criar um canal direto, não sei como seria isso, mas em tempos passados o PTI era lançado bem posteriormente (E1, 2018).

O professor tem que fechar o PTI, sem ter o nome do aluno, assim como vocês também são cobrados pra definir junto a Pró Reitoria de Ensino, e vocês não tem essa informação. Então o que tá acontecendo é o seguinte: nós temos tempos diferentes. O tempo do professor é um, o tempo da coordenação de estágio é outro, o tempo do

aluno é outro. São tempos diferentes que não estão casando. Eu vejo isso um problema muito sério que tem que ser resolvido (E5, 2019).

A falta de participação do Departamento de Administração Empresarial foi dada como um ponto falho na fase do subprocesso de visitas em salas de aulas:

Supostamente o chefe do departamento ou alguém indicado deveria ir junto, mas isso não acontece, é só a coordenação de estágio [...] o chefe de departamento não se interessa e a coordenação está sendo obrigada a fazer isso antecipadamente e a gente acaba fazendo isso sozinho mesmo (E1, 2018).

Outro entrevistado também comentou sobre a falta de pessoal no Departamento: “E o departamento [...] só tem uma pessoa que trabalha lá, não tem um técnico, não seguem também esse processo, a cada dois anos muda o chefe, não ficam seguindo os processos como nós fazemos aqui” (E6, 2018).

Ainda sobre as falhas de entradas necessárias ao processo, a desinformação dos alunos foi evidenciada, ou porque eles ainda não têm ideia do tema que irão fazer, confundem o estágio obrigatório com não obrigatório, ou não se interessam pelo assunto:

Tem muitos alunos que não sabem se vão fazer estágio, não pensaram nisso, eles estão pensando naquela disciplina, então eles não estão pré-matriculados, [...] talvez não se interessem naquele momento, então não sabem do que estou falando. [...]. É difícil dialogar com alunos que não estão matriculados, [...] ainda não entenderam a diferença entre estágio obrigatório do não obrigatório, tem dúvidas básicas, [...], tudo isso par deixar claro pra eles demora e não é só uma vez (E1, 2018).

Poucos alunos então efetivamente procuram o professor no semestre anterior de matrícula como exige este subprocesso, segundo os entrevistados: “Eu sempre recebo o pedido de orientação no semestre que tá começando, e não no semestre anterior como é a proposta aqui” (E3, 2019). Corrobora outro entrevistado: Metade procura no semestre anterior, a outra metade te encontra já no semestre” (E4, 2019). Outro entrevistado comentou que isso pode prejudicar a qualidade do trabalho:

Alguns já me procuraram no semestre já bem encaminhado, né, isso claro, gera um tipo de situação problemática tanto pro orientador como pro aluno, porque nós temos aí, sabes perfeitamente, um prazo, pra execução do trabalho. E a forma como eu oriento, eu exijo uma qualidade mínima no trabalho (E5, 2019).

Os alunos que então procuram o professor orientador, demonstram estar confusos em relação ao tema:

[...] nessa primeira escolha do tema o aluno tem alguns temas, muitos alunos, a maioria vem com dois a três temas, eles não vêm com um tema só. Eu diria que 70% dos alunos assim “professor, tenho três ideias, tenho duas ideias”. Então, olha a importância aqui do professor (E4, 2019).

Foi o que afirmou também um outro entrevistado: “[...] não raro sem saber qual é o tema, tem uma ideia mais ou menos” (E5, 2019).

Um problema de entrada deste processo relacionado aos professores orientadores desmotivados para orientar foi relatado:

O problema começa porque o professor não está motivado para orientar. Então o aluno, por exemplo em uma matéria X, tem o professor, que é um professor próximo a ele, mas não gosta de orientar, aí ele vai para o segundo professor que já não é o professor da matéria, mas que também tem afinidade com ela (E4, 2019).

Quando questionados se as saídas do processo atendem as necessidades dos clientes internos e externos, os entrevistados concordaram que não atendem: “[...] não atende, a forma como tá” (E1, 2018). A informação não é segura, afirmou outro entrevistado: “Não é uma informação terminal, segura (o resultado deste processo) ” (E2, 2018). Outro entrevistado comentou que existem muitos atrasos e falta rapidez:

[...] eu vejo que muitas coisas atrasam. Precisamos fazer de um modo que seja mais rápido e que a resposta também seja mais rápida. Ainda não conseguimos fazer ou pensar em alguma coisa que nos dê um resultado mais positivo, mais amplo (E6, 2018).

Um dos entrevistados explicou que o processo não tem bons resultados também porque os alunos ainda têm muita segurança e sabem que vão poder escolher tema e orientador depois de se matricular e iniciado o semestre:

Supostamente, se eles não encontrarem orientador dentro do prazo, que é na primeira chamada de PTI, eles iam ficar sem orientador, só que isso é uma condição muito frágil [...]. A universidade tem essa prerrogativa de não criar dificuldade pras pessoas se formarem, então acaba que o aluno fica muito tranquilo em relação a isso e consegue orientador ao longo de todos os meses, ele não tem tanta pressa (E1, 2018).

Outro fator de resultado do processo é a falta de feedback ao aluno e aos professores deste processo: “O aluno é informado? A informação tá disponível pro aluno? Se ele tá quite, se ele tá devendo? Nada disso tem”. (E2, 2018). Outro entrevistado também comentou da falta de acompanhamento:

Mas nunca cheguei na Coordenação de Estágios e assim, “oh esses são teus orientandos”, não, não recebo. Às vezes vem por e-mail. Mas ninguém assim sentou, conversou. Embora sejam excelentes pessoas, mas não tem método, não tem plataforma, no sentido figurado que qualifique (E4, 2019).

Segundo os entrevistados, o principal problema decorrente das saídas insuficientes é então a constante realocação das orientações no PTI dos professores, para professores e Chefe de Departamento: “Em relação as saídas, maior problema seria para professores e para o Chefe de Departamento que é responsável pela entrega de PTI’S” (E1, 2018). Este problema gera

retrabalho: “As informações sofrem alterações e como ocorrem desistências por parte dos alunos, as chefias têm que estar sempre mexendo no PTI. Não é uma informação terminal, segura. Ela pode passar por mudanças” (E2, 2018).

Em relação a eficiência, quando questionados sobre os recursos que o processo demanda, os entrevistados foram enfáticos em responder que não é eficiente, pelo tempo gasto com retrabalho: “Questão de tempo, é o principal problema. [...] não é porque o processo é trabalhoso, é porque ele é refeito várias vezes”. (E1, 2018). E com a falta de um sistema informatizado: “Tem que receber ficha impressa, tu tens que fazer tabela, tu tens que arquivar, uma série de questões que se fosse informatizado você elimina tudo isso”. (E2, 2018)

A falta de recursos materiais (impressora) também foi relatada:

A gente trabalha muito com documentos e a falta de uma impressora que trabalhe de maneira eficiente atrapalha bastante, porque a gente trabalha muito com documentos, então essa ideia de trabalhar com sistemas de contratos virtuais facilitaria isso bastante (E1, 2018).

A falta da impressora gera função para os alunos que tem que imprimir os formulários, o que pode ser visto como um aspecto positivo na economia: “[...] temos que repassar as impressões para os alunos, e acaba dando certo dessa maneira” (E6, 2018).

Em relação ao retrabalho, os entrevistados afirmaram que existe: “Tem muito retrabalho” (E2, 2018). A equipe tem que procurar várias vezes os alunos sem orientador, muitos acabam trocando, mudando de ideia ou entregam o documento do POE incompleto:

[...] a gente retrabalha, a gente tem que volta e meia fazer, acaba de fazer uma filtragem, procura aluno sem orientador, aí tem a segunda leva, procure de novo. [...] não chega a ¼, é muito pouco, e depois o grosso das alocações acontece depois, isso vai gerando um retrabalho de agendamento (E1, 2018).

A questão do retrabalho tem sim, [...] no semestre seguinte os alunos ficam trocando de professor ou alunos trazendo outros orientadores, os que não trouxeram antes [...]. Tem algum retrabalho também quando eles entregam sem assinatura... incompleto, as vezes não dá nem de ver o nome do orientador (E6, 2018).

Os entrevistados concordaram que o processo é flexível e se adapta a mudanças: “Ele tem, sim (flexibilidade), isso aqui dá de fazer com a maior tranquilidade (mudanças). (E2, 2018). Outro entrevistado concordou: “Sim, até onde eu entendo ele tem se adaptado a mudanças. Algumas mudanças que nós fazemos aqui, nós criamos, nós improvisamos muitas vezes. Que é pra poder agilizar o trabalho”. (E6, 2018). Outro entrevistado respondeu com insegurança sobre as mudanças:

Agora se fosse mudar os processos em si, eu tenho minhas dúvidas... se fosse reestruturar, fazer uma mudança nova. Mas ele é flexível sim, a gente pode inclusive alterar datas, cronogramas, pode até atrapalhar um pouco o resultado esperado, mas fica ainda dentro dos prazos colocados pela universidade. O processo é flexível sim (E1, 2018).

Em relação as exigências especiais do processo, os entrevistados apresentaram divergências nas respostas, um dos entrevistados respondeu que sim: “Acho que atende as exigências especiais” (E1, 2018), enquanto outro respondeu que atende o mínimo: “Não, atende o mínimo né?” (E2, 2018). Outro entrevistado respondeu que ele atende devido ao esforço da Coordenação e a flexibilidade que permite improvisado e atraso, o que não é o ideal:

Conseguimos improvisar, conseguimos refazer, os prazos são mudados, as coisas são atrasadas, por isso ele atende. Não seria o ideal, afinal numa empresa, numa grande empresa não se faz essas coisas, não se fica improvisando e mudando o fluxo do processo todo, por causa de atrasos, as vezes irresponsabilidades (E6, 2018).

Os entrevistados relataram os principais pontos que precisam de melhorias: “Eu acho ele extremamente ultrapassado, vamos começar, primeiro a comunicação. Como é que a gente se comunica com os alunos? A gente vai até a sala, a gente entrega formulários, a gente tem um manual, eu acho muito tosco ainda” (E1, 2018).

Em relação às expectativas futuras para melhorias, a forma como a informação é dada merece ser revista: “Hoje nós temos que criar conteúdo informacional simples que o aluno, para num piscar de olho entender. O que essa geração quer? Ninguém mais quer ler regulamento de estágio. Eles querem pegar só informações relâmpagos” (E2, 2018). A necessidade de melhorar a forma de comunicação foi enfatizada por outro entrevistado:

Se mandarmos um bom texto explicativo por e-mail, os alunos não leem inteiro, eles mal leem o documento que eles têm que fazer. Então procuramos nesse processo colocar o mínimo de informações e o mais objetivas possível, mas ainda assim temos esse problema, eles não leem cronograma, eles não responderem muitas vezes e-mail ou Polvo<sup>2</sup>, e certas informações seriam muito adiantadas como alocação de professor de um semestre pro outro, não temos 70, 80% de resposta imediata como seria o ideal a meu ver. Precisamos melhorar essa forma de comunicação. [...]. Acredito que a intenção seja enxugá-lo mais (o processo). Porém muitas vezes com a criação de novos papéis fica difícil, mas é possível sim, é o que temos buscado (E6, 2018).

Alguns entrevistados sugeriram a criação de uma espécie de pré-matrícula, ou vincular a matrícula do aluno à entrega do POE:

[...] já fazer o aluno se posicionar, os alunos virem procurar orientador no começo do semestre tem que ser exceção, eu acho que o único critério seria criar uma pré-matrícula, não sei a legalidade disso, mas com a pré-matrícula resolveria 90% da situação (E3, 2019).

Outro entrevistado concordou que a matrícula teria que ser condicionada à definição do orientador: “[...] o aluno tem que ter um cronograma que permita a ele aproveitar ao máximo

---

<sup>2</sup> O Polvo é o sistema pedagógico desenvolvido no próprio Centro da Esag, e utilizado como suporte de apoio às disciplinas (dados internos, ESAG, 2019)

aqueles 4 meses [...] eu de cara, diria o seguinte: a matrícula do aluno teria que estar vinculada à definição do estágio dele e do orientador, se não ele não faria matrícula” (E5, 2019).

Os entrevistados comentaram sobre sugestões de melhorias na comunicação, como informações vindas da secretaria de ensino:

A gente teria que ter uma comunicação mais facilitada, como por exemplo ter um acesso através da secretaria em relação a alunos que estão aptos a fazer estágio [...] isso aí ia facilitar um bocado, então a gente estaria trabalhando com informações que não são aqui da coordenação de estágio, seria da secretaria. Ou poderia vir da chefia de departamento, aí eu não sei como faria (E1, 2018).

Um sistema de comunicação mais eficiente também foi citado: “E você criar, que nem a gente tem o polvo aqui (para os matriculados), um sistema de comunicação, em que a gente pudesse informar continuamente os alunos ao invés de passar em sala de aula, nem sempre todos os alunos estão né?” (E1, 2018). Outro entrevistado também comentou sobre as visitas em sala de aula, que podem não atingir todo o público alvo desejado:

Faz falta também aquele envio do e-mail [...] pros alunos que tinham um determinado número de créditos e poderiam matricular-se no estágio também. [...] Acho isso importante fazer também [...] porque se pegar duas salas de aula com 30, 40 alunos, não implica todos que podem realmente fazer esse estágio. São bem mais de 30, 40 (E6, 2018).

Outra sugestão de melhoria é a designação de um Coordenador de Ensino, tendo função de apoio ao chefe de departamento, que orientaria melhor os alunos:

[...] é como se o chefe de departamento designasse alguém para apoiar essa parte de ensino do estágio, ou seja, se comunicar com os alunos, orientar sobre os prazos, dizer o que é o estágio como é que tem que ser feito, a forma, isso tem acontecido de forma melhor na pública, na economia eles tem disciplinas voltadas pra isso mas na empresarial não, falta essa figura. [...]. Isso aí daria um upgrade, seria um porta voz de comunicação com os alunos, e o estágio ficaria com a sua função principal que é a questão de documentos, contratos, formulários, e não essa parte de comunicação, explicação de conteúdo, isso ficaria com o coordenador de ensino (E1, 2018).

Os entrevistados sugeriram mudanças no início do processo, com um levantamento inicial de informações seguido de visitas em sala de aula:

Dentro desse levantamento e organização de informações, eu colocaria: calendário acadêmico, a relação dos professores com a quantidade de orientando do semestre anterior, material com informativo, informações básicas para distribuir aos alunos que não é o POE, o informativo falando das áreas, falando das competências do professor orientador, com e-mail dos professores e tudo (E2, 2018).

Outro entrevistado comentou sobre disponibilizar o número de vagas de orientação de cada professor: “[...] Talvez fosse interessante, disponibilizar o professor com o número de orientandos que ele teria disponível, pro aluno já saber [...] pra que o aluno já possa se mobilizar com mais rapidez para isso, quando receber orientação em sala de aula” (E3, 2019).

O processo seguiria então com visitas em sala de aula para abastecer os alunos com informações:

Depois realizar as visitas em salas de aula. Daí na visita das salas de aula eu abriria o link do estágio, mostraria o informativo que pode ser distribuído, com os professores, as áreas e o POE. Hoje só é entregue o POE e os alunos ficam perdidos. Abastecer os alunos com informações. Pra que ele não fique perdido (E2, 2018).

Além de uma plataforma virtual para ajudar na escolha do tema:

Então se tivesse claro, uma plataforma que o aluno tivesse lá “estágio”, e pudesse navegar nela para chegar em: “quais são os professores deste tema? [...] Temas gerais que a pessoa encontra o tema, que ela possa naquele tema encontrar professores adequados ao tema (E4, 2019).

Dentro deste contexto de ferramentas para ajudar na escolha do tema, um dos entrevistados relatou que usa um roteiro para ajudar o aluno a se encontrar no tema e ficar ciente do estilo de orientação e se a orientação de fato interessa a ele:

[...] na verdade o meu sistema de orientação, ele parte de um roteiro, que eu chamo de roteiro de orientação. Neste roteiro, pra que eu assine a ficha de aceitação de estágio, ele obrigatoriamente já tem que ter fornecido tanto o tema quanto objetivo do trabalho. Eu não sei se eu sou um caso isolado, mas eu sofro menos nesse sentido. O aluno sabe, quando ele me procura eu digo logo pra ele, vou te mandar o roteiro de orientação, dá uma olhada direitinho, vê se tu aceita essa forma de orientar, e já quando me responder, já me responde com tema e objetivo. Eu quero saber daí exatamente se me interessa fazer essa orientação. Muitas vezes, o aluno tá tão perdido que em quatro meses eu não consigo resolver (E5, 2019).

O site da Coordenação de Estágios recebeu sugestão de reformulação, como a disponibilização de vagas de estágio, um documento de uma página com informações básicas e dúvidas frequentes:

[...] um link: vagas de estágio supervisionado, informativo com as informações estratégicas, professores por área, pontos que precisam ser observados sobre a legislação, estagio de 4, de 6h, na própria empresa, isso precisa ter. isso aqui não é a legislação inteira, quantidade de horas, empresa da família, o aluno empregado. Tudo isso deveria ter numa pagininha só, informações curtas que eu bato o olho eu sei.[...] Principalmente as áreas que eles podem fazer porque eles ficam bem perdidos mesmo. Eles não sabem quem procurar. [...] E outra parte que precisa é criar um banco com informações básicas com questionamentos frequentes pra sanar as dúvidas dos alunos tudo isso pode ser disponibilizado (E2, 2018).

Uma outra sugestão foi feita para informatizar os POE's:

E esse POE não pode ser informatizado? O aluno não pode entrar no sistema e preencher a ficha? Já tem isso hoje? [...] o aluno fazer e daí você não traria 20 POE's aqui você traria uma relação com 5. O professor só rubrica. Entendes? Tu tens as POE's dos alunos depois tu tira o relatório por orientador e daí tu só coleta a assinatura do professor, até não informatizar (E2, 2018).

Mudanças em relação ao papel do professor orientador também foram sugeridos, como solicitá-los uma síntese dos assuntos que eles gostam de orientar e incentivar a participação deles nas reuniões com os alunos e treinamento:

[...] e no informativo pedir pra cada professor elaborar uma síntese dos assuntos que ele gosta de orientar. Não preso a disciplina, dos assuntos que ele gosta de orientar. [...] eu acho superimportante levar os professores das principais áreas pra eles explicarem o que eles querem também. Faltou aí também estabelecer cronograma de visitas. Fazer tudo organizado (E2, 2018).

Acho que a gente tá longe de ter um projeto de estágio adequado, acho que o professor tem que ser preparado, treinado e motivado. Nós não temos treinamento nenhum [...] mas eu vejo uma falta de vontade e desejo, não que não queira orientar, mas não gosta mesmo. Então o aluno fica perdido e vai caindo pros professores que mais atendem. Isso é ruim (E4, 2019).

O resultado das entrevistas sobre o próximo subprocesso, de entrega da documentação, também apresentou muitos problemas evidenciados e algumas sugestões, como visto a seguir.

#### **4.3.2 Resultados das entrevistas sobre o Subprocesso de Entrega da Documentação de Estágio**

Em relação as entradas deste processo os entrevistados comentaram sobre as falhas destas entradas, como o resultado do processo anterior: “[...] ele deveria ser uma consequência do primeiro processo [...] o primeiro processo já invalida, ele cria um efeito dominó em relação ao segundo” (E1, 2018). Outro entrevistado concordou: “Não atende (as necessidades) porque eu não tenho todas as POE’s, porque os alunos não têm local de estágio. É insuficiente” (E2, 2018). Além deste problema, outro entrevistado comentou sobre o reajuste de matrícula, que atrapalha o processo:

[...] tem gente que entrega (o POE) depois da matrícula, é um problema que a gente tem que ficar realocando PTI, reinserindo em planilhas, coisas assim. A impressão da folha de matriculados também porque tem o reajuste de matrícula. [...] Além do reajuste, nós recebemos os POE’s e os contratos e não tá o nome do aluno na folha de matrícula na disciplina, aí tem que ir pra secretaria, ver o que houve, se inseriu o aluno ou não (E6, 2018).

Mais uma vez a desinformação dos alunos foi relatada como uma falha de entrada ao processo:

Todas as documentações anteriores (à entrega do Relatório final) eles entendem que é burocracia, que não é necessário, então eles confundem estágio obrigatório com não obrigatório, tem uma série de argumentos aí que fazem com que eles coloquem isso em segundo plano (E1, 2018).

Pra mim esse é o processo mais complicado que nós temos no estágio. Mais uma vez, essa questão de termo de compromisso, quem assina? Aquilo que eu falei, aluno que trabalha, aluno que faz estágio com pesquisa, daí não tem termo de compromisso com empresa, tem com a ESAG daí. Isso daí é muito complicado (E2, 2018).

As falhas de comunicação neste processo também foi um problema de entrada mencionado:

[...] uma vez que o aluno se matricula a gente tem o acesso a comunicação com ele. Então isso já resolve metade do caminho. Tem um canal que é o Polvo, o aluno tá matriculado e naturalmente tá recebendo mensagens pelo polvo por aquela turma. Isso facilita bastante. Mas mesmo com esse canal a gente ainda tem problemas, não sei se os alunos não se interessam, não entendem, mas tem uma falha ainda de comunicação (E1, 2018).

Os professores não conhecem adequadamente ou não participam deste processo:

Eles (os professores) todo semestre fazem a mesma coisa. Mas todo semestre eles não lembram direito essa mesma coisa. Aí dizem pros alunos uma coisa, ou dizem outra, ou os alunos ouviram falar que é assim ou alguém disse que seria assim e ninguém vem aqui efetivamente perguntar isso [...] “Ah o professor não sabia, o professor não me disse, o professor disse que era pra fazer isso, que era pra fazer aquilo...” então algo está falhando ali nesse ponto (E6, 2018).

Um dos professores orientadores entrevistados admitiu que não se envolve nessa parte do processo: “[...] essa parte documental que você se referiu, essa eu não me envolvo. Pelo menos da forma como isso vem sendo conduzido, o aluno tem que ter a responsabilidade de entregar isso. Eu me guio pelo prazo que a coordenação de estágio me dá.” (E5, 2019).

Segundo os entrevistados, os resultados do subprocesso (as saídas) não atendem às necessidades por vários motivos, como a efetivação de matrícula de alunos que não tem intenção de cursar:

[...] Tem alunos [...] que se matricularam sabendo que não vão fazer, pra manter um vínculo, digamos que estejam fazendo estágio, pra manter um vínculo quando está fora do país, fora do Estado, então se matriculam, ou simplesmente porque desistiu, arrumou outra coisa pra fazer mas manteve a matrícula. Isso dá um trabalho danado porque você tem que descobrir qual é o caso dos alunos, se ele tá sem orientador por uma falha de indicação de condução ou se simplesmente ele fez isso propositalmente (E1, 2018).

A entrega de contratos com problemas também é um resultado deste processo: e ações erradas da Coordenação de estágios:

[...] Eu não sei o que fazer pra dar informação mais precisa e completa sobre esses contratos pra que eles não venham com tantos problemas. Que é uma coisa simples de certa forma. [...] a dificuldade dos alunos entenderem o que é isso (o termo de compromisso), de acharem que não precisam disso (E6, 2018).

Os resultados indesejados também foram responsabilizados pelas ações erradas da Coordenação de Estágios: “Eu acho que não, pela morosidade do processo. E pelos erros também cometidos. [...] a Coordenação tá errada. [...]. Por que a gente (os professores orientadores) só recebe isso (lista de alunos pendentes) no final do semestre” (E2, 2018).

Um dos entrevistados comentou sobre um resultado deste processo (negativo na visão dele) que é a maioria dos estágios ser com a própria Udesc:

Um problema que eu vejo é que a Udesc dá o estágio. Então eles não querem procurar, não querer ter esse trabalho então nós temos que ficar orientando a fazer estágio com a própria Udesc. É assinado pela Udesc. [...] Ele se torna complexo por causa das assinaturas, do prazo, que os alunos não entendem, e essa questão a Udesc dá o estágio, então eu não entendo porque a Udesc dá o contrato sem receber nada em troca, facilitando sempre ao máximo para os alunos (E6, 2018).

Quando a entrevistadora perguntou aos entrevistados sobre a eficiência, se o processo demanda muitos recursos, os entrevistados foram enfáticos ao responder sobre o tempo gasto neste processo, que leva o semestre inteiro: “Eu acho mais de tempo, e também o processo tem muitas relações de dependência. A coordenação depende do orientador, dependo do aluno, depende da empresa. E isso retarda bastante o desenvolvimento do fluxo” (E2, 2018). Outro concordou: “Seria o tempo. Tempo e a explicação, a informação em si. Não imprimimos contrato, telefones não são mais uma despesa tão grande” (E6, 2018).

Todos os entrevistados concordaram que há muito retrabalho, devido ao desobedecimento do cronograma:

O processo, a verdade é que a gente vai corrigindo ele ao longo do semestre, até o último dia de aula, até o último eu dia que a gente pode lançar nota. [...] alunos que estão sem documentos e tem documentos faltantes, qual documento está faltando? Isso é feito algumas vezes durante o semestre, então tem um desperdício sim. Se essas datas fossem obedecidas, esses intervalos de tempo fossem obedecidos a gente teria bem menos retrabalho, né? (E1, 2018).

Devido também aos fluxos paralelos: “Tem 4 retrabalhos [...]. Tem que ter o fluxo oficial, e acabar com esse fluxo paralelo. Olha só o retrabalho que vocês estão fazendo?” (E2, 2018); e aos erros cometidos pelos alunos em termos de procedimento: “Retrabalho, muitas vezes, enviar e-mail ao aluno, ter que ligar para o aluno, descartar folhas, tempo, fazer o aluno ir, vir, voltar por causa de uma assinatura que faltou, voltar porque acham que temos que assinar primeiro” (E6, 2018).

Quando questionados se o processo é flexível e atende a demandas especiais, todos os entrevistados concordaram que é flexível:

[...] Sim, eu poderia falar sobre, alunos que já trabalham, ou tem alunos que já fazem estagio, alunos que fazem estagio fora do estado e fora do país, mais complicado, o que tem sido discutido direto, uma vez que o contrato de estágio tem que responder a lei do país, não a nossa, então acho que atende as exigências especiais (E1, 2018)  
Sim, sim, é até flexível. A questão dos que estão longe tem um trabalho maior, envio por SEDEX, as vezes tem que voltar com assinatura. É pensando aqui só não atende as exigências especiais dos alunos que estão em estágio não obrigatório, né? Porque esbarra na questão legal (E6, 2018).

Porém esta flexibilidade já é das opções que o Regulamento permite: “Como está hoje é (flexível). Eu acho que as modalidades de estágio atendem sim (as exigências especiais), as modalidades, não é o fluxo” (E2, 2018).

Os entrevistados discordaram quando questionados se o processo atende às expectativas futuras. Um deles disse que não atende: “Como está não. Precisamos eliminar todos os retrabalhos e criar um fluxo mais sequencial, como eu já especifiquei anteriormente” (E2, 2018), enquanto outro respondeu que em parte atende: “Sim, em parte acredito que atenda. Conseguindo nós uma forma de explicar o preenchimento desse contrato, que o aluno possa apenas ler e fazer sem problemas ele vai atender bem essa expectativa” (E6, 2018).

Existe a expectativa futura da implantação de um sistema de estágios na Udesc: “Mas agora vai mudar que o Reitor disse que vai ter o novo sistema de estágio da Udesc. Vai mudar tudo isso aqui vai ser feito tudo informatizado” (E2, 2018). Um dos entrevistados comentou com insegurança sobre a eficiência deste sistema para estágio obrigatório:

A reitoria diz que á fazendo um sistema pra isso, mas que vai ser unificado pra todos os cursos, eu acredito que isso não vai dar certo porque conhecendo só um pouco da estrutura dos outros cursos a gente vê que é diferente, [...] você querer criar um sistema unificado ia esbarrar em características peculiares. Eu acredito muito mais num sistema próprio que esteja alinhado com polvo e siga do que fazer um sistema unificado pra universidade (E1 ,2018).

Os entrevistados comentaram sobre as necessidades de melhorias, como melhorar os tempos com planejamento: “O problema maior é questão dos tempos, de se cumprirem os tempos, neste sentido, não teria assim, um problema físico, de recursos, próprios, é muito mais uma questão de planejamento, de cronogramas, de tempo, do que da parte física” (E1, 2018). E melhorar os meios de dar informação aos alunos: “Melhoria que vejo é apenas na parte da informação. Como informar e mostrar aos alunos como fazer esse processo. Que ele (o processo) não é uma coisa difícil no meu entender” (E6, 2018).

As sugestões então de melhorias começaram na estruturação de um material informativo (uma cartilha sobre os termos de compromisso ligados às modalidades de estágio) para dar as entradas necessárias para uma melhor informação do aluno e a criação de um evento para concretizar a data de entrega deste documento:

Na minha opinião aqui tem que ter uma cartilha sobre termo de compromisso, uma cartilha ligada às modalidades de estágio: estágio em pesquisa: termo de compromisso com a ESAG, estágio de estudo de caso em empresa: termo de compromisso com a empresa, estágio desenvolvido na administração pública: termo de compromisso na empresa pública. Tem que criar uma cartilha com as modalidades de estágio e tipo de termo de compromisso, o que que o aluno precisa entregar. [...] Tem que ter um evento, alguma coisa, pra concretizar o dia da entrega do termo de compromisso (E2, 2018).

Outra sugestão foi dada para a Coordenação de estágios chamar a responsabilidade para o professor orientador também nesta fase com a emissão antecipada da lista de pendentes:

O orientador precisa ser comunicado. Ele é responsável em cobrar do aluno a entrega do termo de compromisso. Porque a gente só recebe isso no final do semestre. Acho que tem que responsabilizar o orientador [...] tem que passar a lista para os orientadores, e o orientador tem que ter um prazo para regulamentar. [...] depois da entrega do termo de compromisso já sai o primeiro relatório. De alunos em dia, e de alunos pendentes. Já sai aqui. Daí encaminha pro orientador providenciar a regularização do termo de estágio (E2, 2018).

A forma de preencher o Termo de Compromisso e o fluxo deste documento no processo, que só seria impresso após a confirmação de legalidade da Coordenação, também seria modificada no desenho do processo:

Eu acho que tu tens que criar dois caminhos: um pro termo de compromisso manual, impresso, e outro pro termo de compromisso eletrônico, aqui. Ou criar aquele informe: termo de compromisso por modalidade de estágio. [...] no termo de compromisso, o aluno verifica: verifica a modalidade de estágio, e tipo de organização. Daí cria esse fluxo pra cada um: se a modalidade for pesquisa, onde a ESAG assina, ele segue um roteiro. Se for empresa, segue outro roteiro. Se for funcionário, segue outro roteiro. [...]. O aluno preenche (o termo de compromisso) daí vai (virtualmente) pra coordenação. A coordenação confere, vê a legalidade, tudo mais, assina. Devolve pro aluno, o aluno imprime, coleta as assinaturas, depois devolve pro estágio para atualizar planilha. [...]. Entregou, a coordenação atualiza a planilha de controle e de seguro (E2, 2018).

Em seguida é apresentado o resultado das entrevistas sobre o processo de orientação de estágio, onde só professores orientadores foram entrevistados.

### **4.3.3 Resultado das entrevistas sobre o Subprocesso de Orientação em Estágio Supervisionado**

Os professores orientadores entrevistados divergiram sobre a eficiência do processo. Um deles respondeu que não é eficiente na visão dele: “Não, não é tão eficiente. Eu que tenho 8 alunos, deveria ter 4. Então eu tenho eu dividir hora, eu sou 20 horas. Então eu tenho eu dividir hora, não é legal, né” (E4, 2019). Enquanto outro entrevistado respondeu que sim, funciona bem:

[...] funciona bem, o meu sistema de orientação, pra mim, e acho que pros alunos, não tenho ouvido reclamação, parece que funciona direitinho. Mas o aluno que quer fazer um trabalho, vamos dizer assim, descompromissado, esse aluno raramente me procura (E5, 2019).

Os entrevistados relataram como o processo de orientação funciona com eles, e ficou evidenciado que esta é uma função que o orientador tem liberdade de trabalhar à seu modo,

como a definição da regularidade de encontros e o que o aluno deve apresentar de resultados parciais:

Comigo o aluno é obrigado a falar comigo pelo menos uma vez por semana ou a cada 15 dias. Esse é o fluxo. O aluno conversa com o orientador, o orientador elabora o plano de estágios, elabora o plano. Em conjunto com o aluno a estrutura do relatório daí o orientador orienta aluno no desenvolvimento da fundamentação teórica. Aluno faz entregas quinzenais para o orientador do texto da fundamentação teórica desenvolvida. Orientador corrige e devolve pro aluno. Aluno passa para o novo tópico da fundamentação. E assim sucessivamente. Depois, concluída a fundamentação, o professor discute as etapas de trabalho pratico, trabalho de campo ou junto ao setor. E o professor precisa acompanhar no mínimo quinzenalmente o aluno pra saber de ele tá desenvolvendo ou não (E2, 2018).

A partir do momento que o aluno vem a gente fecha o tema, a gente elabora o projeto, que já contempla o *template* do relatório final, e há uma sequência assim recursiva de trazer, corrigir e aumentar aprimorar o relatório, é isso mesmo, o meu processo é bem igual a esse, acho que é uma coisa bastante artesanal, a gente mecanizar ou estruturar muito ele, mas segue essa lógica sim (E3, 2019).

Outro entrevistado explicou que usa o que ele chama de qualificação do tema para o trabalho do aluno: “Eu tenho uma metodologia, que é a escolha do tema, a qualificação do tema, aplicação do tema e projeto. Eu gosto de orientar projetos práticos” (E4, 2019). Já outro orientador entrevistado explicou que tem um método próprio, explicando que é o aluno, de acordo com a sua situação particular, quem faz o seu próprio cronograma:

Eu não forço o aluno a realizar, eu não imponho ao aluno um cronograma. Por que que eu não faço isso? Porque tem muito aluno que tem rotina diferente. Tem aluno que faz o TCC, e tá fazendo estágio, tem aluno que faz TCC e tá trabalhando, tem aluno que faz TCC e não tá fazendo nem uma coisa nem outra. Então depende muito do tempo do aluno. Agora o que que eu exijo do aluno? Que ele faça um cronograma. Ele vai me apresentar o cronograma dele. [...]. O meu sistema de orientação funciona por e-mail, pelo WhatsApp e presencial. A única exigência que eu faço é que o aluno agende a orientação presencial com antecedência pra que eu possa me programar. Às vezes eu tenho 5 orientandos num semestre, não dá pra programar tudo no mesmo horário. Mas ele sabe que ele tem acesso a mim de segunda a segunda, 24 horas por dia. E-mail chegou, eu respondo na sequência. É assim que funciona comigo. [...]. O aluno, ele não tem o trabalho lido por mim na íntegra em nenhum capítulo, exceto na avaliação final. Paralelamente, todas as dúvidas que ele tem a respeito da elaboração do capítulo, ele tem o meu contato, como eu já lhe disse, e acessa tranquilamente (E5, 2019).

Alguns problemas do processo de orientação foram relatados, como a falta de um local adequado para atender aos alunos:

Não tem uma sala. Visse a sala de orientação de estágio? Entra lá agora, deve tá 40 graus. Porque é um ar condicionado compartilhado com duas outras salas. Sigilo zero. Se o cara tiver uma ideia sigilosa, zero. [...]. Lá na coordenação de estágio deveria ter locais para atender aluno (E4, 2019).

Outro problema relatado foi a falta de base teórica dos alunos:

Tem gente que não sabe fazer um DRE<sup>3</sup>, e chegou na oitava fase, não se lembra mais. Às vezes eu tenho que resgatar matérias que morreram, por ineficiência sistêmica, né, não do professor e tal, não posso avaliar isso. Às vezes a falha é do aluno também, às vezes o aluno ficou num projeto um ano fora do Brasil, voltou, acontece isso também (E4, 2019).

Não relacionado aos problemas relatados, os entrevistados deram algumas sugestões de melhorias na comunicação entre aluno e orientador, citando o sistema já utilizado pela ESAG, o Polvo, onde ele próprio poderia ser utilizado na orientação, ou algo semelhante a ele:

O Polvo tem um espaço que se chama espaço colaborativo. Que daria para o professor cobrar e ter os documentos ali de feedback, [...], que quando você quer que o aluno poste o trabalho ou quer pedir alguma coisa tem o espaço dentro do polvo na tua disciplina. [...] por exemplo, você pede para o aluno postar tal coisa, ele posta e você devolve. O polvo já faz isso. Só que ele não faz assim orientação. Mas poderia abrir essa possibilidade né. É uma coisa bem interessante (E3, 2019).

Olha, nos mesmos moldes que funciona o nosso polvo, qualquer coisa que venha a facilitar a vida do professor e do aluno e resultar num trabalho melhor, eu sou totalmente a favor. Eu nunca me detive a respeito disso porque eu na verdade nunca tive grandes problemas (E5, 2019).

A utilização de outras ferramentas tecnológicas também foi mencionada, como a utilização de uma planilha informatizada: “Precisa (de modernização). Da sistemática de orientação, acompanhamento de orientação, tudo isso tem que ter. O orientador deveria ter uma planilha informatizada para clicar ali se ele recebeu o aluno, se não recebeu” (E2, 2018). O Google Drive também foi mencionado como uma ferramenta possível: “Também não precisa ser o polvo, existem várias ferramentas do Google que permite isso, como o Google drive, só que elas não estão formalizadas do ponto de vista institucional, entende?” (E3, 2019). A necessidade de um aplicativo próprio também foi levantada: “[...] fazer agenda do professor, tem que ter um aplicativo, né? Um aplicativo estágio, professor baixa e o aluno baixa. E ali tem o calendário de orientação [...]. Qualquer ferramenta, qualquer melhoria, vai ser bom” (E4, 2019).

Um entrevistado sugeriu a criação de um espaço adequado na Coordenação de estágios para o professor orientador atender aos alunos junto com o Coordenador que explicaria as questões burocráticas:

[...]. Deveria estar lá (na coordenação de estágios), o professor tem tal dia, tal. [...], onde o professor coordenador de estágio pode estar presente, falando de uma maneira melhor do que o professor orientador e de uma maneira que o professor possa cobrar outras coisas burocráticas que o professor orientador não cobra. Então, assim, tem muito a evoluir (E4, 2019).

---

<sup>3</sup> DRE significa na contabilidade “Demonstração de Resultado do Exercício”, que evidencia a formação do resultado líquido das contas da organização.

O mesmo entrevistado comentou sobre a estrutura mínima que a sala de orientação deveria ter: “Tinha que ter uma sala. Com computador, com tela, pra ele poder apresentar. Hoje se ele não tiver o notebook dele, ele não apresenta. Uma salinha bacana, divididinha, pequenininha, pronto” (E4, 2019).

#### **4.3.4 Resultado das entrevistas sobre o Subprocesso de Entrega do Relatório Final**

Ao responder se as entradas atendem as necessidades os entrevistados comentaram sobre a falta de entradas gerada pelos resultados dos processos anteriores:

Não atende nada. Ou falta POE, ou falta termo de compromisso, ou o aluno tá sem orientador, ou o aluno não desenvolveu o TCC, que mais? Tem outras coisas. Informações incompletas. Ou não atende devido ao retrabalho e a não conclusão dos fluxos anteriores (E2, 2018).

Tendo tudo bem esclarecido, o aluno tendo feito o processo anterior adequadamente, sim. Mas, esse terceiro processo, não tendo o segundo ou o primeiro bem atendido, ele se trava, fica mais complexa essa terceira parte. Porque não vamos receber um documento final sem ter recebido o contrato de estágio e o plano de orientação. Ou o aluno não está matriculado e achava que estava (E6, 2018).

Os entrevistados apresentaram então algumas razões que possam explicar o fato de muitos alunos que não entregaram a documentação de estágio, entreguem mesmo assim o Relatório, como o medo de ser penalizado pela falta do documento:

[...] o que eu até acho engraçado, tem alunos que tem medo de expor a sua situação achando que vão ser penalizados de alguma forma, exemplo, “não vou falar que trabalho com CLT, vou entregar o relatório e depois que me dão a nota”, e ficam tentando se esquivar disso até que chega um momento em que eu falo “não, você não vai se formar, entregue o aditivo”, de certa forma o estágio acaba sendo visto como um penalizador, como alguém que tá inviabilizando a situação [...] É interessante esse aspecto, né, não tem essa clareza do que que a gente faz (E1, 2018).

A falta de um método de acompanhamento da situação também foi citada por um entrevistado:

Talvez a grande falha seja que não existe um método que o professor e aluno acompanhe né? (a sua situação) Uma ficha [...]. Nunca ninguém atrasa comigo, mas assim, o professor tem que fazer tudo. Se o professor gostar, vai bem, se o professor der ajuda pro aluno vai bem, se gostar de fazer isso vai bem, se não é um fardo (E4, 2019).

A falta de um informativo também para esta fase foi citada: “Falta um informativo com as informações estratégicas sobre a entrega do relatório” (E2, 2018).

Quando questionados se as saídas atendem às necessidades, as respostas foram divergentes, pois no ponto de vista da finalização do processo com a publicação da nota, ele atende, como demonstra a fala de um dos entrevistados:

O terceiro que é a entrega de relatório, esse é mais simples. Esse em geral, como ele condiciona à nota, esse é cumprido. [...] isso é muito condicionado à questão de que é

a nota, e a disciplina só encerra quando você lança a nota e esse tipo de argumento os alunos entendem (E1, 2018).

Outro entrevistado também concordou: “Sim, atendem, se ele (o aluno) completou todo o processo” (E6, 2018).

Já do ponto de vista pedagógico, as respostas divergiram. Um entrevistado citou que existe muita confusão em termos de comunicação e de procedimento: “Não atende porque tem muita confusão aqui. Muita confusão em termos de comunicação e procedimentos de como os alunos deverão agir e que documentos entregar” (E2, 2018). Outro comentou que falta método e os alunos não tem orgulho do seu trabalho: “Embora seja uma universidade pública, e isso seja mais forte, falta processo, falta método, falta evoluir pra que os alunos tenham orgulho do seu TCC” (E4, 2019). Já outro entrevistado respondeu que está satisfeito com os resultados: “Na visão do professor, estaria de 70 a 80% satisfeito com o resultado dos trabalhos que tem chegado pelos meus orientandos, né. Não dou mais que isso porque eu sempre acho que há a possibilidade de melhorar, a possibilidade de fazer uma coisa diferente” (E5, 2019).

Alguns problemas de saídas deste processo foram relatados, como o volume de trabalho na entrega final que demanda uma verificação minuciosa e o atraso de entrega de notas:

[...] tem a questão da entrega do relatório final, é uma entrega, um volume grande, a gente tem que verificar se tá entregue, se o arquivo existe, se tá de acordo e muitas vezes tem um atraso que agora não é processo, seria atraso dos professores em emitir notas, muitas vezes ultrapassa a questão do limite do lançamento de notas pelo siga (E1, 2018).

Problemas de gestão foram evidenciados, como a falta de uma gestão mais estratégica dos resultados dos trabalhos:

Nas saídas: nós temos banco de dados? Por orientador? Não. Nós temos banco de dados com os TCC's por área de conhecimento por professor orientador? Nós temos um caderno com a síntese das melhores práticas de cada TCC? Os resultados do estágio são discutidos com a classe empresarial? Não. Pra mim o aluno faz pra cumprir meramente uma questão legal (E2, 2018).

Neste mesmo sentido, outro entrevistado comentou que raramente ele sabe se o aluno está utilizando os resultados do trabalho na prática:

Não sei quanto aos demais professores. Raramente o aluno me diz depois de formado, se o trabalho dele teve algum tipo de reflexo onde ele tá trabalhando, raramente. Exceto aqueles alunos com os quais eu mantenho algum contato fora da universidade. [...]. Depende muito do aluno. Eu não faço esse acompanhamento. Se lá fora, se tá utilizando ou não tá utilizando, sugiro que sim, mas o trabalho é dele (E5, 2019).

Outro problema de gestão é a falta de feedback que poderia ser feito através de reuniões para corrigir as falhas e planejar o semestre seguinte:

[...] falta feedback, não são realizadas reuniões com os professores para corrigir as deficiências. Não são realizadas reuniões com alunos, orientandos, que deveriam ser. Não é feito plano de ações para o semestre seguinte a partir dos resultados do semestre anterior. Tudo isso dá trabalho né, daí eu tô transformando o estágio num ente pedagógico, hoje ele é muito mais burocrático (E2, 2018).

O fato de que poucos trabalhos têm a publicação autorizada também foi visto como um problema:

Tendo o processo anterior todo pronto, tendo a nota, é muito mais fácil enviar a versão final para o e-mail e colocar na autorização que não autoriza, assinar e entregar. É o processo mais rápido, não o ideal. [...]. Eu costumava a incentivá-los a publicar trabalho, porque acredito que fomentar o desenvolvimento do conhecimento, da capacidade do aluno por quatro anos não receber nada disso depois, não era uma coisa legal (E6, 2018).

Outro ponto relacionado aos resultados que chama atenção de alguns dos entrevistados é o fato de só um professor fazer a avaliação, pois os alunos os questionam frequentemente:

Outra coisa que é ridículo é o professor dar nota sozinho sem ninguém ler. Se eu sou um cara que gosta de mim eu vou dar dez em tudo né? Pra depois ainda ser chamado como o professor que deu dez. [...]. Desde quando, o professor orientador dá nota sozinho? Isso não existe (E4, 2019).

[...] tem aluno que me pergunta: “professor, mas a nota é só do senhor, mas já que foi o senhor que me orientou, então o senhor vai dar dez.” O que eu contra-argumento “não, o trabalho não é meu, o trabalho é teu. Eu vou dar a nota que eu acho que corresponde aquilo que tu tá me entregando (E5, 2019).

A falta de uma apresentação pública dos trabalhos também recebeu comentários: “Nós não temos uma apresentação pública dos trabalhos, porque segundo a informação, os professores não querem botar carga horaria pra isso, fica uma coisa estranha né? Porque as faculdades do mundo inteiro têm apresentação” (E4, 2019).

Outro entrevistado comentou que é questionado quanto a isso:

Eu não sei o que eles querem com essa resposta, nunca evolui. A pergunta pra mim segue: “professor por que que na federal tem banca, e aqui não tem?” Não sei. Se perguntar, em termos de professor, evidentemente o trabalho que não tem banca complica muito menos (E5, 2019).

Um ponto positivo em relação a eficiência foi relatado relacionado ao controle final dos alunos pendentes que a Coordenação de estágios faz, antes da data de entrega do Relatório Final:

No momento da entrega dessa data, fazendo o que tu já fazes, informando que sem termo de compromisso o relatório não será aceito, informa tanto professor quanto o aluno, tu faz isso já. Ai até já resolve o nosso problema que a gente nem gasta tempo corrigindo coisa que se o aluno não entregar não vai adiantar de nada, né (E3, 2019).

E nos poucos recursos que o processo demanda: “Não (demanda recursos), algumas vezes temos que imprimir a folha de autorização, porque o aluno acha que é muito trabalho fazer isso então, pra facilitar só fazemos uma impressão. Não vejo muito recurso nisso” (E6, 2018).

Há retrabalho de reinserção de notas no sistema acadêmico:

[...] é uma situação de ficar de prontidão [...], até o ultimo dia você fica de sobre aviso podendo abrir o sistema, e volto a repetir, não é natural que o sistema tenha que ser fechado e reaberto tantas vezes assim, deveria ser respeitada a data limite com exceções pontuais, uma exceção vamos dizer. [...] 40% das notas são lançadas depois do prazo. É um volume bem grande (E1, 2018).

Retrabalho também devido aos processos anteriores: “Só o tempo. 90% do tempo é gasto com retrabalho. [...]. É aquilo que eu falei se não fechar a torneira lá na frente, nós nunca vamos arrumar o estágio. 90% de retrabalho acontece na última etapa” (E2, 2018).

E retrabalho do aluno com a busca de assinaturas: “Não, nesse caso não. Retrabalho do aluno caso ele queira autorizar aí ele terá que refazer a autorização e pegar as assinaturas necessárias” (E6, 2018).

Ao responder se o processo é flexível, os entrevistados concordaram que sim: “É ne, diante do que tá aqui” (E2, 2018). Houve comentários sobre o formato do Relatório Final:

Há pouco tempo a entrega era de forma física, impresso, o professor avaliava isso, devolvia, a gente mudou esse sistema e eles entregam agora uma versão em PDF no e-mail, e a gente já pede pra imprimir uma capa. [...] se a gente analisar friamente já houve uma mudança radical que hoje em dia já não tem que gravar CD, hoje em dia se entrega por e-mail (E1, 2018).

O Entrevistado 6 também concordou: “A partir do momento em que deixamos de pedir CD’s, que vinham em caixas, aumentando espaço de armazenamento, essas coisas, para envio por e-mail. Foi bastante flexibilizado” (E6, 2018).

Ao mesmo tempo, a flexibilidade sem critério costuma gerar problemas ao final do processo, como uma confusão dos alunos que enviam ao professor e não enviam para a Coordenação, ou enviam a versão final em PDF mas não entregam a confirmação do professor de recebimento, ou simplesmente entregam na Coordenação sem terem tido contato com o professor orientador durante o semestre letivo:

Ah eu mandei em PDF, não mandei pra coordenação de estágio, mandei pro professor, ou simplesmente eles mandam o e-mail e não entregam a capa impressa pra gente ter uma assinatura. A gente acaba não tendo um registro oficial de que houve uma entrega, tem que ficar pedindo pra ele vir aqui, então essa parte virtual aí fica meio, não vou dizer inútil, mas ela perde a sua potencialidade (E1, 2018).

Eu nunca tive problemas, mas eu já vi professor comentar que o aluno entregou um troço aqui que ele nem leu, já teve, eu nunca tive, mas é porque eu oriento o aluno a não entregar relatório, o relatório ele entrega pra mim, aí eu mando pra vocês a capa, a autorização e a avaliação. Eu que mando os três. Se ele quiser autorizar aí eu peço para ele assinar (E3, 2019).

Ficou evidenciado nas entrevistas que os professores usam a flexibilidade e liberdade que eles têm no processo de forma diferente, como mostra a fala do Entrevistado 3 (2019): “[...] tem a data final. Eu normalmente tenho uma data e essa data eu combino com a coordenação de dar mais uma semana para os alunos pois tem bastante correção no final. Erros de português

e tal”, e fala do Entrevistado 4 (2019): “Dado o prazo de vocês, o aluno tem que entregar o trabalho pronto, dentro das normas, de dez a sete dias antes. Sete dias antes da entrega pra vocês, lá. Se ele não entrega em sete dias, ele começa a perder ponto”.

Em relação às demandas especiais, foi citado sobre conteúdo de trabalho visto como uma demanda especial:

[...] até teve uma aluna que fez o Relatório, mas o grande produto dela, o grande resultado era um aplicativo, um software, então, acho que sim, isso é uma exigência especial, você não tá fazendo um estágio numa empresa, está desenvolvendo um trabalho para a própria empresa, acho que neste sentido sim, ele atende exigências especiais (E1, 2018).

Os envios de alunos que estão distantes também tiveram destaque: “Sim, atende. A diferença que eu vejo quando aluno está fora da cidade e precisa mandar por e-mail. A versão por e-mail e autorização não autorizando o trabalho também, e-mail ou escaneado. (E6, 2018), mas a informalidade desse atendimento das demandas especiais foi mencionada: “Tá tudo na informalidade” (E2, 2018).

Os entrevistados responderam sobre as expectativas futuras, houve divergências ao responder se elas atendem as necessidades. Um entrevistado respondeu que não: “Eu acho que não. Não, por causa do retrabalho e pelo fato de ele não estar informatizado” (E2, 2018), enquanto outro entrevistado respondeu que sim: “Sim. Até onde podemos ver no momento atende sim, se nada mudar” (E6, 2018).

Existe ainda a expectativa futura do número de alunos aumentar, mesmo que sendo de outros cursos, isso implica no atendimento ao curso: “Expectativas futuras, a gente tem um aumento de número de alunos de outros cursos, e a tendência é isso crescer, ter que atender mais alunos. Como foi falado antes, uma das questões” (E1, 2018).

Os entrevistados concordaram que a entrega precisa ser revista, conforme o Entrevistado 1 (2018) cita, “[...] eu acredito que principalmente esse processo de entrega, o terceiro processo, poderia ser revisto, poderia ter outras formas”. Eles deram suas sugestões, que envolvem a entrega do Relatório Final. Foi citada a inversão da regra de entrega, onde o aluno deve entregar somente ao professor orientador, e encaminhar somente a versão final à Coordenação: Também foi sugerido um sistema melhor para aviso aos alunos de proximidade de entrega:

[...] a Coordenação deveria ter uma relação encaminhada pelos orientadores dos alunos que estão aptos a entregarem o relatório de estágio. Inverter a regra. [...]. O orientador não tá se relacionando com o orientando? Eu eliminaria tudo. Os alunos só devem entregar, encaminhar pra Coordenação de Estágio o relatório em PDF depois de avaliado pelo orientador. A etapa anterior deve ser eliminada. [...]. Se o professor acompanhou durante o semestre ele sabe qual é o aluno que vai ter condições ou não de colar grau. Não sei se eles fazem isso (E2, 2018).

Eu acho que poderia, aqui, não sei atualmente existe um sistema de avisar eles (os alunos), tipo assim, que nem eles recebem mensagens, tipo “falta um mês para

entregar o relatório”, alguma coisa assim para estar lembrando eles destas datas (E3, 2019).

Outros documentos envolvidos nesta entrega final, como as Fichas de Avaliação e Autorização para Publicação também foram citadas nas sugestões de mudanças, onde o aluno deve entregar ao professor essas duas fichas no mesmo momento de entrega do Relatório, já assinado no caso de autorizar a publicação:

Ele (o aluno) poderia encaminhar também em PDF a ficha, entendesse? Por que não anexa a ficha de autoriza ou não na primeira página do relatório? Por que não muda o modelo e já vem aqui um campo: o estagiário autoriza a publicação do estágio sim ou não? Pronto. Ele assina. Já deixa ali acaba com essas fichas. [...]. E acaba com tudo isso aqui: imprimir folha, mandar por e-mail, imprimir, imprimir confirmação... né. Talvez incluir aqui só o aluno preencher a ficha (E2, 2018).

Essa questão da assinatura do aluno já deveria entregar pro professor essa ficha (de autorização para publicação) para evitar esse vai e volta [...]. Essas fichas, poderia entregar até antes... não precisa nem entregar né, o professor pode imprimir, que a gente acaba nem usando muito as fichas, o aluno deveria entregar essa ficha com o relatório. [...] antes da capa vem a ficha, o aluno entrega junto com o trabalho dele. Aí a gente vai imprimir os dois e entregar os dois (E3, 2019).

A sugestão de banca pública foi apresentada:

Na Federal, todo mundo apresenta publicamente. [...]. Bota na carga horaria, organiza a semana de apresentação. O professor escolhe, de manhã de tarde ou de noite. Banca pública. Ele escolhe um empresário que pode ser o chefe do cara. Que virá com o maior prazer. Uma terceira pessoa (E4, 2019).

Outra sugestão foi o aproveitamento e publicação dos melhores trabalhos semestralmente: “Nós poderíamos fazer um livro sobre os estágios. Um livro: TCC’s da ESAG melhores notas, publicar uns dez por semestre” (E4, 2019).

Ainda houve comentário sobre a necessidade de encontrar uma solução integradora das necessidades:

Eu sei que a rotina de vocês não é fácil lá. Assim como de nós professores, então nós temos que encontrar uma solução que integre as demandas dos alunos, da coordenação de estágios e dos professores. E acho que se este trabalho adiantar neste sentido vai ser um ganho enorme para a instituição (E5, 2019).

É apresentada a seguir a análise das entrevistas de acordo com os fundamentos teóricos vistos nesta dissertação.

#### **4.3.5 Análise das entrevistas**

Segundo a metodologia do aperfeiçoamento do processo de Harrington (1993), os principais objetivos do aperfeiçoamento dos processos devem ser tornar os processos eficazes (resultados desejados), eficientes (mínimo uso de recursos) e adaptáveis (às necessidades dos

clientes e da empresa). Para isto, a análise se concentrou nos problemas levantados nas entrevistas sobre estes fatores, e nas sugestões de melhorias.

Para facilitar a análise do resultado das entrevistas, foram elaborados quadros resumos por subprocesso, onde estão enumerados os problemas levantados nas entradas e saídas, e as soluções sugeridas pelos entrevistados. As sugestões do quadro foram relacionadas aos problemas pela numeração, já que os entrevistados deram sugestões aleatórias, o que abre a possibilidade para que nem todos os problemas tenham recebido sugestões. Não devemos focar as sugestões de melhorias na redução de custos, segundo Adair e Murray (1996). Os autores alertaram para que o foco seja na inovação dos processos, devendo-se elaborar uma matriz de avaliação de oportunidades, que seria um roteiro para coletar informações sobre o processo, o que pode ser visualizado pelos quadros, iniciando pelo Quadro 8, que resume o resultado das entrevistas sobre o primeiro processo:

Quadro 8: Resumo problemas de entradas e saídas do Subprocesso 1 (Continua)

1 Problemas de entradas identificados	Sugestões
<p>1.1 Os quatro estágios por onde a informação tem que passar linearmente fazem com que o cronograma seja muito antecipado/ os “tempos” não estão casando</p> <p>1.2 A Coordenação de estágios trabalha “no escuro” e não sabe quais alunos tem intenção de se matricular</p> <p>1.3 Desinformação dos alunos, que passam muito tempo sem saber qual tema escolher: o aluno demora a procurar orientador pois não tem ajuda na escolha do tema</p> <p>1.4 Falta de motivação de professores orientadores;</p> <p>1.5 Falta de interesse/ participação do Departamento de Administração Empresarial</p>	<p>1.1 Criação de canal direto de comunicação entre os setores que precisam desta informação</p> <p>1.2 Vincular a matrícula em Estágio Supervisionado à entrega do POE no semestre anterior (à intenção de cursar), ou criar uma pré-matrícula</p> <p>1.2.1 Alinhamento com a secretaria: receber uma prévia de alunos que ainda não se matricularam, que tem determinado número de créditos, mas que o pretendem fazer e implantação de um sistema que pudesse facilitar o contato com os alunos</p> <p>1.3 Fazer um levantamento prévio de informações com os professores e setor de estágio: informativo básico com cronograma, relação de professores, número de vagas e informações sobre as áreas de estágio e legislação básica, assuntos que os professores gostam de orientar;</p> <p>1.3.1 Reestruturação do site da Coordenação</p> <p>1.3.2 Criação de uma plataforma eletrônica com temas vinculados a orientador</p> <p>1.3.3 Visitas em sala de aula: uma para entrega do informativo e demonstração prática de como acessar as informações no site; e uma nova atividade: reunião com alunos e professores orientadores, realização de oficinas para os professores explicarem o que eles querem</p> <p>1.4 Promover treinamento aos professores orientadores e cronograma de reuniões com alunos aptos a realizar estágio.</p> <p>1.5 Promover a participação de mais um professor vinculado ao Departamento no processo: o Coordenador de Ensino, que deverá orientar pedagogicamente os alunos nesta fase de escolha do tema, fazendo visitas em sala de aula</p>

Quadro 9: Resumo problemas de entradas e saídas do Subprocesso 1 (Conclusão)

2 Problemas de saídas:	Sugestões:
2.1. Poucos alunos efetivamente procuram o orientador nesta fase 2.2 Os alunos têm segurança que vão poder entregar esta informação depois que se matricularem, então eles não tem pressa, gerando falta de cumprimento do cronograma: alunos entregam fora do prazo e professores que não assinam no prazo 2.3 Retrabalho de refazer várias vezes o PTI 2.4 Alunos que entregam o Plano de Orientação mal preenchido ou com informações ausentes	2.1 Entradas relacionadas a munir o aluno de informação 2.2 Entradas relacionadas a pré-matrícula ou criação de requisito 2.3 Entrada relacionada a criação de um canal direto de comunicação entre setores 2.4 Implantação do Plano de Orientação informatizado na página do estágio, onde a Coordenação de Estágios tira um relatório único com lista de alunos por professor e coleta a assinatura deste

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Analisando o item 1.1, um dos principais problemas que é enfrentado neste processo é devido à regra definida pela Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), que estabelece que o Plano de Trabalho individual dos professores seja entregue no semestre anterior, exigindo uma antecipação do planejamento da alocação de horas para orientação que os professores terão disponíveis. A Direção de Ensino de Graduação (DEG) então tem uma data para enviar à Pró-Reitoria este documento e estabelece uma data mais antecipada para os departamentos enviarem a ela, incluindo o Departamento de Administração Empresarial (DAE). A Coordenação de Estágios, que é o setor que recebe a informação do aluno, tem que apresentar a informação mais antecipada ainda ao DAE, para dar tempo aos Chefes de Departamento fecharem os PTI's e enviarem à DEG, esta ainda terá um tempo para enviar à Pró-Reitoria, e usa este tempo para fazer uma nova conferência (uma espécie de retrabalho institucionalizado) junto aos setores que coletaram a informação em primeiro nível, no caso a Coordenação de Estágios. Devido à diferença de tempos definidos neste processo, o PTI final acaba tendo alterações na etapa do retrabalho pois entre a data final que os alunos devem entregar na Coordenação e a data final que a DEG deve entregar à Pró-Reitoria, sempre acontecem mudanças, pois os alunos ainda estão se mobilizando junto aos professores e entregando o Plano de Orientação de Estágio. Como não existe a obrigatoriedade de entregar este documento antecipado, não existe o “entrate” de uma pré-matrícula, a Coordenação de Estágios depende da boa vontade do aluno em se antecipar nesta informação.

A criação de um “canal direto” de comunicação para facilitar o processo já está sendo providenciada segundo a Direção de Ensino do Centro, que seria o “PTI eletrônico”, informatizando o documento, o que resolveria o problema do retrabalho na elaboração do PTI do semestre seguinte. Ainda assim isso não resolveria o problema da mão-de-obra da Coordenação de Estágios em buscar possíveis formandos e, ainda assim, de nem todos os alunos

darem essa informação com antecedência, pois eles estarão seguros que poderão decidir depois. Por isso a criação de uma espécie de pré-matrícula, ou a criação de uma disciplina para elaboração de Projeto de Estágio Supervisionado solucionaria a questão, pois este seria um pré-requisito para se matricular. Esta opção já funciona bem no curso de Ciências Econômicas, onde a escolha do tema e o PTI funciona perfeitamente. Neste caso, ao final da disciplina de Projeto, o tema, objetivos do trabalho e professor orientador já estariam definidos, o que otimizaria o tempo que o aluno tem depois de matriculado e iniciado o semestre letivo para desenvolver de fato o seu Relatório Final de Estágio e não perder tempo tentando ainda descobrir o tema do trabalho, o que pode prejudicar no desenvolvimento do Relatório Final. No caso de uma disciplina que trate do projeto, isso dependeria de uma modificação na Grade Curricular e a alocação de um professor que ajudasse na escolha do tema e na formulação dos objetivos. Esta ação poderia resolver os problemas listados de 1.1 a 1.3, além do item 1.5, que depende da alocação de um professor para esta função pedagógica, o chamado “Coordenador de Ensino” por um dos entrevistados. Em relação à sugestão 1.2, o alinhamento com a secretaria, observa-se que esse método já foi utilizado por uma Coordenadora de Estágios anterior, mas de forma manual, ela ia à Secretaria de Ensino e pedia um levantamento de alunos que estariam aptos a concluir o curso no semestre seguinte, e também manualmente buscava os e-mails deles no sistema SIGA e enviava mensagem, porém não refletia melhores resultados do que é feito hoje. Essa sugestão pode ser melhor aproveitada se a equipe de informática do Centro puder configurar o envio automático de mensagem já configurada, a partir do momento em que o aluno completa “x” créditos, ou a partir de matrícula do 7º termo ou conclusão de disciplinas do 6º termo, por exemplo. Isso pouparia esse esforço manual e trabalhoso, que a Coordenação atual deixou de fazer, pois não era uma iniciativa formalmente definida como função da Coordenação.

As sugestões para o item de problemas 1.3 que abrange a desinformação dos alunos são necessárias, mesmo que se crie uma disciplina de projeto ou a pré-matrícula, até para abastecer o site da Coordenação de Estágios que deverá conter informações estratégicas. As reuniões também serão necessárias, tanto para apresentar este novo material, que pode ser chamado de Guia ou Manual de Estágio Supervisionado, quanto para preparar os alunos para se adaptar a um possível novo processo que venha a ser implementado.

Em relação ao item 1.4, a desmotivação de professores, a Coordenação de Curso poderá estudar se existe algum tipo de treinamento para promover aos professores orientadores, e no caso da impossibilidade deste, promover, no mínimo, reunião com estes professores para

salientar seu papel na escolha do tema e na cobrança da documentação do aluno, de acordo com a modalidade que o aluno orientando escolheu.

A designação de um professor (sugestão 1.5) para resolver o problema da falta de apoio pedagógico aos alunos que estão nesse processo de escolha do tema é indispensável, principalmente no caso da criação da pré-matrícula, pois neste caso o aluno será obrigado a tomar esta decisão no semestre anterior ao de matrícula, e somente o esforço da Coordenação de Estágios se provou ineficiente. Esta solução seria dispensável somente no caso da criação da disciplina de projeto para tal fim, onde esta função seria do professor que estivesse incumbido desta orientação em sala de aula. Este professor pode ser aproveitado pelo DAE também para outras funções do Departamento além de orientar os alunos sobre o tema a escolher, como nas sugestões propostas nos subprocessos seguintes que envolvem feedback e planejamento de ações.

As opções de sugestões de entradas mencionadas devem ajudar na resolução dos problemas de saídas 2.1 a 2.3, que basicamente são os resultados de não haver as entradas relacionadas a munir os alunos de informação sobre a escolha do tema, o fato de não existir uma obrigatoriedade imposta por uma pré-matrícula, e o fato de não haver um canal direto de comunicação entre os setores. Já o Plano de Orientação de Estágio informatizado (sugestão para o problema 2.4, é uma iniciativa que pode ser colocada em prática mesmo que não seja adquirido um sistema para isso, pois pode-se usar a ferramenta de formulário eletrônico, o mesmo utilizado para aplicação de questionários eletrônicos, como o *Google Forms*, que a ferramenta oficial de e-mail da Udesc também possui, o *Microsoft Forms*.

Deve-se observar aqui que o Plano de Orientação de estágio, que é o documento em que o professor assina aceitando orientar o aluno, tem os campos com tema (título) e objetivos do trabalho. Devido à pressa de entregar este documento, essas informações acabam por não serem cobradas antecipadamente, e muitos alunos acabam entregando o documento sem esta informação, o que quer dizer que mesmo os alunos que confirmam orientação ainda não definiram exatamente o que vão fazer, e também explica o fato de um dos professores entrevistados (E5) utilizar o seu próprio roteiro para cobrar essas informações. Um guia elaborado para ajudar na escolha, assim como o POE informatizado podem ajudar nessa função, mas essas iniciativas, ainda assim, podem não substituir com eficiência o encontro com o orientador. As sugestões de levantamento de informações para elaborar o guia e as reuniões com os professores são complementares e essenciais para uma melhor gestão deste processo.

A seguir são discutidos os problemas e sugestões do Subprocesso 2, de entrega de documentação, apresentados no Quadro 9:

Quadro 10: Resumo problemas de entradas e saídas do Subprocesso 2

3 Problemas de entradas identificados	Sugestões:
<p>3.1 Após o início do semestre, como muitos alunos não concluíram o processo 1, conseqüentemente não pensaram na documentação necessária nem onde irão fazer o estágio, atrasando a entrega da documentação</p> <p>3.2 Desinformação sobre as informações necessárias ao preenchimento do Termo de Compromisso: confusão entre estágio não obrigatório e obrigatório, e em relação a quem assina, em relação às horas a cumprir, entre outras dúvidas.</p> <p>3.3 A confirmação da turma definitiva matriculada vai além do início das aulas, pois o reajuste de matrícula vai bem além do início do semestre, o que diminui o prazo para ajuste final do PTI*</p> <p>3.4 Falta feedback: os alunos seguem o semestre de matrícula sem saber a situação atual deles.*</p>	<p>3.1 e 3.2 Criação da Cartilha informativa, que deve informar qual documentação o aluno deve entregar por modalidade escolhida, quem assina, quantidade de horas, etc.</p> <p>- Desenvolver fórum de conscientização para alunos e professores e eventos que concretizam a entrega dos documentos</p>
4 Problemas de saídas:	Sugestões:
<p>4.1 Muitos alunos ignoram os avisos achando que como não fazem estágio (fazem “TCC” – eles confundem estágio não obrigatório com obrigatório), não precisam entregar esta documentação de estágio</p> <p>4.2 Entrega do documento faltando informação ou mal preenchido.</p> <p>4.3 A Udesc “dá o estágio”, gerando falta de interesse do aluno em estágio supervisionado em empresas de fato*</p> <p>4.4 Orientadores não conhecem as regras de documentação, não participam deste processo e ficam sabendo da falta deste documento somente no final do processo</p> <p>4.5 o sistema polvo e e-mail são pouco efetivos*</p>	<p>4.1 Fóruns ou reuniões de conscientização, além da cartilha de estágio mencionados nas sugestões de entradas</p> <p>4.2 Criação do Termo de Compromisso virtual – o aluno deverá preencher virtualmente e enviar à Coordenação que verifica a legalidade e autoriza, aí o aluno poderá imprimir e coletar assinaturas</p> <p>4.4 Responsabilizar o orientador, que precisa ser avisado no momento em que o aluno atrasa a documentação, ser cobrado e ajudar a cobrar o aluno</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Ficou evidente nas entrevistas que os principais problemas deste subprocesso são também a desinformação, agora não sobre o tema, mas sobre qual documentação os alunos devem entregar e como preencher, e a falta de saídas do subprocesso anterior (itens 3.1 e 3.2).

Nas sugestões que podem ajudar com estes problemas, o Fórum de conscientização sugerido por um dos entrevistados pode ser uma opção de difícil concretização se tiver que conciliar agenda de professores, mas pode ficar marcado no cronograma um evento de um ou dois dias de Fórum de Estágio, que entre outras opções como chamar as empresas para a oferta de vagas de estágio (que são em maior número todo início de semestre), chamar os matriculados, professores e equipe da Coordenação para explicar as questões documentais, inclusive entregar uma cartilha informativa, se impressa. Essa cartilha (que pode ser um guia

ou manual) sugerida se faz extremamente necessária, e deve se basear nas informações do Regulamento de Estágio, que define as modalidades, explicando assim que tipo de documento o aluno deve entregar, e como preencher. As informações desta cartilha podem ser anexadas ao Guia mencionado no subprocesso anterior, ou vir em um documento separado. Cabe aos gestores decidirem o ideal para surtir o efeito desejado, pois pode ser um esforço inútil dar muita informação no Guia de Estágio sobre documentação a quem ainda está escolhendo o tema e não sabe ainda nem se vai se matricular, provavelmente estas informações terão que ser repetidas no semestre de matrícula em Estágio Supervisionado.

Já os eventos que concretizem a entrega do documento sugeridos podem ser eventos virtuais, como avisos automáticos quando estivesse acabando o prazo de entrega que um sistema de comunicação mais eficiente possa oferecer.

Alguns problemas não receberam sugestões de melhorias nas entrevistas, como o ajuste de matrícula posterior ao início do semestre e a falta de feedback aos alunos (itens 3.3 e 3.4). Em relação ao primeiro, deve-se enfatizar que este aspecto deixa o prazo para envio do PTI definitivo “apertado”. O PTI definitivo é feito no semestre de letivo matrícula e tem uma data para ser enviado à DEG, mas a Coordenação de Estágios precisa esperar o resultado do ajuste para emitir a lista definitiva de matriculados, atualizar a planilha, conferir os alunos que tem e os que não tem orientador. O DAE ainda tem que entrar em contato com os alunos sem orientador, que muitas vezes precisam se mobilizar para entregar os POE’s faltantes. Em relação ao segundo problema sem solução sugerida, a falta de feedback, é indicativo de que o sistema de comunicação utilizado (e-mail e Polvo) não é eficiente (aspecto também mencionado por um entrevistado no item 4.5), gerando a necessidade de um sistema de comunicação mais eficiente. Assim, isso pode ser melhorado pela reformulação do sistema Polvo (sugestão essa mencionada no subprocesso seguinte, de orientação) ou a busca por uma nova tecnologia.

Um dos problemas de saídas mencionados (item 4.1) é observado por toda a equipe de Coordenação de Estágios, o fato de muitos alunos, apesar de saberem que se matricularam em “Estágio Supervisionado em Administração”, ignorarem os avisos e não entregarem a documentação de estágio pois eles o tratam como “Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)”, e assim os professores também o tratam. Então como a maioria não está estagiando em uma empresa, acham que não precisam entregar esta documentação, que seria, por exemplo, um termo de Compromisso com a Udesc como unidade concedente de estágio não remunerado obrigatório, e ficam surpresos ao final do semestre quando entregam o “TCC” e tem a sua avaliação suspensa pela falta do documento. É necessário um trabalho educativo já no semestre

que antecede a matrícula, explicando aos alunos que não há TCC no curso e que mesmo que eles não estejam estagiando, têm que entregar documentação de estágio. Essa informação pode ser enfatizada nas sugestões de entrada, como o fórum e a cartilha sugeridos.

Outro problema de saída deste processo é o mal preenchimento dos documentos que geram muitos alunos pendentes (item 4.2), onde a Coordenação tem que entrar em contato várias vezes com os alunos para eles arrumarem as pendências. Como também mencionado nas entrevistas, existe a expectativa na Udesc da implantação de um sistema de contratos virtuais de estágio, o que facilitaria muito o fluxo de documentos, minimizaria a porcentagem de erro de preenchimento e facilitaria o controle que a Coordenação de estágios precisa fazer manualmente sobre os itens da Lei de estágio. Ainda assim os alunos vão precisar estar munidos de informações para preencher a documentação virtual, pois a definição da unidade concedente de estágio vai depender de qual modalidade eles escolheram, e a modalidade está vinculada ao tipo de pesquisa que o aluno irá fazer, como mencionado no Regulamento de Estágio. É importante então que a Cartilha Informativa sugerida nas entrevistas deixe claro, de forma ilustrativa, estas diferenças.

Outro problema levantado por um dos entrevistados que não teve sugestão de melhoria foi o fato de que muitos dos contratos de estágio supervisionado seja feito com a própria Udesc, pelo menos no caso do curso de Administração Empresarial. Para contrapor essa informação, foram levantados dados internos da Coordenação de Estágios do ano de 2018 (ESAG, 2019), onde cerca de 38% dos contratos em 2018 foram celebrados com a Udesc (Tabela 2):

Tabela 2: Contrato de Estágio supervisionado celebrados pela Udesc, alunos de Administração Empresarial

Semestre	Contratos	Contratos Udesc	Porcentagem relativa (%)
2018/1	63	27	43
2018/2	57	19	33
Total	120	46	38

Fonte: Elaborada pela autora baseado em dados oficiais da Coordenação de Estágios, (2019)

Os alunos podem estar de fato desmotivados a buscar estágio em empresas externas para realizar o trabalho, ou, para se “livrar” logo desta etapa de entrega de documentação, entregam o documento com a Udesc, já que atualmente o documento não está vinculado à modalidade de estágio. Salienta-se o fato de ter 38% de contratos sendo com a Udesc não quer dizer que 38% dos alunos estejam realizando estágio na modalidade permitida para isso. A quantidade de

alunos com estes contratos não seria um problema, mas o fato de não estar relacionado com a modalidade sim. No caso do Curso de Administração Pública tem isso bem definido no Regulamento e em um documento de dúvidas frequentes disponível virtualmente (UDESC, 2017), o que pode ser “copiado” para o curso de Administração Empresarial, além da Cartilha já mencionada nesta sessão.

Uma das principais mudanças para este subprocesso consiste na responsabilização do professor orientador (sugestão para o problema 4.4) pela falta de entrega da documentação de estágio. Ficou claro pelas entrevistas que os professores atualmente não participam deste processo. É importante que eles também conheçam as regras, o que pode ser passado em reunião ou no Fórum proposto. Foi sugerido por um dos entrevistados que o processo seja modificado, ao invés de avisar os professores no final do semestre que tais alunos não podem ter seus trabalhos corrigidos por pendência de documentação, o aviso deve vir logo após a data definida para a entrega, e os professores devem ser responsabilizados e ajudar a cobrar o aluno. Ao final do processo, os próprios professores devem sinalizar à Coordenação quais alunos estão aptos a entregar o Relatório Final.

O Quadro 10 apresenta um resumo dos problemas e sugestões do Subprocesso 3, Orientação em estágio supervisionado:

Quadro 11: Resumo problemas de entradas e saídas do Subprocesso 3

5 Problemas levantados	Sugestões
5.1 Excesso de orientandos para a carga-horária de alguns professores 5.2 Falta de um local adequado para atender aos alunos 5.3 Falta base teórica de alguns alunos para compor a teoria do trabalho	Ferramentas para ajudar na orientação: -Utilização do espaço colaborativo do Polvo para comunicação e envio de trabalhos entre orientandos e professores; - Google Drive - Planilha informatizada - Aplicativo de estágio com agenda de orientação 5.2 Instalação de uma sala ou espaço de orientação na Coordenação de Estágios, onde o Coordenador participaria de uma reunião e poderia explicar as questões burocráticas - Sala de orientação com computador e tela, com divisões.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O problema citado no item 5.1, excesso de alunos para a carga horária de alguns professores, não recebeu sugestão de melhorias. Talvez este seja mais um problema decorrente da falta de informação do aluno no momento da escolha do tema e da falta de motivação de professores em orientar, pois foi citado por um dos entrevistados no Subprocesso 1 que esses

aspectos implicam no aluno ir buscar somente os professores que mais orientam e que gostam de orientar, sobrecarregando o horário destes. A equipe de Coordenação de Estágios percebe que o próprio Coordenador de Estágios, que é quem procura os possíveis matriculandos, é o professor que mais recebe orientandos e isso já acontecia também na gestão da Coordenadora de Estágios anterior. As sugestões, já levantadas nas sugestões do Subprocesso 1, são a promoção da aproximação dos demais professores orientandos com os alunos por meio do Fórum ou reuniões e o material contido em um Guia de Estágio Supervisionado, que deve incentivar os alunos a pensarem mais no tema e procurarem também os outros professores.

A falta de um local adequado para atender aos alunos foi levantada (item 5.2) e recebeu a sugestão da implantação de um local com melhor estrutura para o professor atender aos orientandos, mesmo que seja na Coordenação de Estágios. O ideal seria este espaço seja providenciado na Coordenação, mas com a devida instalação de baias separadoras, que possa garantir o sigilo no atendimento, sem atrapalhar o trabalho da equipe administrativa da Coordenação de Estágios. Mesmo que professor e orientando queiram fazer os encontros de orientação fora da Coordenação ou não seja providenciado o espaço de orientação, poderia ser determinado pelo menos a obrigatoriedade de agendar ao menos um encontro semestral de orientação (no início do semestre) na Coordenação entre orientador e orientando, onde o Coordenador ou técnico estivesse presente para explicar as questões burocráticas. Essa iniciativa aproximaria alunos da Coordenação de Estágios, e evitaria a situação de os alunos seguirem o semestre sendo orientados sem nem saber o que é o estágio supervisionado e o que eles devem entregar.

Foi sugerido pelos entrevistados que se utilize o Polvo ou outro aplicativo para a orientação de estágio supervisionado. Em reunião com o administrador do Polvo, a pesquisadora confirmou que as alterações que seriam necessárias são possíveis de se implementar, como abrir os grupos entre professores e orientandos dentro da disciplina de estágio supervisionado no Polvo. Ainda seria possível programar a agenda para avisos automáticos da Coordenação, e existe a possibilidade também do professor marcar os horários disponíveis para receber os alunos na agenda, e por ali o aluno solicitaria o encontro de orientação, e o professor confirmaria ou não. Existe ainda a possibilidade de que o Polvo tenha uma versão aplicativo, o que facilitaria ainda mais na gestão da disciplina. Na opinião da pesquisadora, não existe nenhuma função diferencial do Google Drive que justifique o uso dele ao invés do Polvo, embora alguns professores utilizem deste aplicativo. O último resumo de problemas e sugestões, do subprocesso de entrega do Relatório Final, é ilustrado no Quadro 11:

Quadro 12: Resumo problemas de entradas e saídas do Subprocesso 4 (Continua)

6 Problemas de entradas identificados	Sugestões:
<p>6.1 Alunos sem POE e sem TC que entregam ao orientador o Relatório Final, ou o aluno não desenvolveu o trabalho</p> <p>6.2 A própria desinformação dos alunos acarreta numa má imagem da Coordenação, que é vista pelos alunos como uma penalizadora, que atrapalha o processo de conclusão do curso*</p> <p>6.3 Professores orientam os alunos pendentes: falta de um sistema que tanto professor como aluno acompanhem sua situação</p> <p>6.4 alunos sem matrícula que entregam o Relatório Final*</p>	<p>6.1, 6.2, 6.3 Inversão da regra de entrega: a Coordenação deve enviar e-mail aos professores no momento da pendência dos processos anteriores e o professor enviar relação de alunos aptos a entregar o Relatório, os alunos entregam as fichas ao professor com o Relatório, e só devem entregar a Versão Final após a avaliação.</p> <p>- Sistema que avise aos alunos dos prazos com antecedência</p> <p>6.2 Informativo de processos anteriores e a Criação do informativo sobre o processo de entrega do Relatório</p>
<p>7 Problemas de saídas levantados:</p> <p>7.1 Existe muita confusão em termos de comunicação e procedimentos que os alunos devam seguir</p> <p>7.2 Falta processo e método para que os alunos tenham orgulho de seu TCC*</p> <p>7.3 Há muitos desencontros ao final do processo: alunos que enviam a versão final, mas não entregam a capa, ou a autorização para publicação, mas não enviam em PDF, alunos entregam atrasado</p> <p>7.4 Os resultados não são utilizados de forma estratégica: não há um banco de dados por área de conhecimento, nem uma síntese das melhores práticas, nem são discutidos com a classe empresarial</p> <p>7.5 Não se sabe se os resultados do trabalho são utilizados na prática</p> <p>7.6 Falta um acompanhamento da gestão: reuniões para corrigir as falhas e planejar o semestre seguinte</p> <p>7.7 A maioria dos alunos, para terminar o processo mais rápido, não autoriza a publicação do trabalho, não precisando coletar assinaturas ou entregam autorização para publicação sem assinatura dos orientadores</p> <p>7.8 A avaliação feita somente por um professor, onde os alunos questionam e “pressionam” os orientadores a dar nota dez</p> <p>7.9 Falta de apresentação pública dos trabalhos</p> <p>8 Os atrasos de alunos e professores geram retrabalho no lançamento de notas</p> <p>8.1 A flexibilidade exagerada na entrega gera descontrole e falta de registro oficial de entrega</p> <p>8.2 A flexibilidade também abre a possibilidade de alunos entregarem na Coordenação o Relatório de trabalho que o professor não leu</p> <p>8.3 A falta de um padrão de cobrança dos professores gera prazos diferentes aos alunos</p> <p>8.4 As demandas especiais estão na informalidade*</p>	<p>7.1, 7.2, 7.3 e 7.7 Inversão da regra de entrega mencionada nas sugestões de entradas</p> <p>7.4 e 7.5 Resultados dos Relatórios poderiam ser aproveitados em um banco de dados por área de conhecimento e gerar uma síntese com as melhores práticas; ou</p> <p>Publicação de livro sobre estágios com os melhores, como dez por semestre.</p> <p>7.6 Reuniões com professores ao final do processo para corrigir deficiências e definir plano de ações para o semestre seguinte</p> <p>7.8 e 7.9 Alocação de carga horária e implantação de banca pública com avaliadores, aproximando também as empresas onde os alunos estagiam com a universidade.</p> <p>8.1 a 8.3 A inversão da regra de entrega também pode ajudar nestes itens</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

O último subprocesso, como ficou claro nas entrevistas, também enfrenta dificuldades por causa das saídas insuficientes dos subprocessos anteriores, principalmente o 1 e 2 (item 6.1). Então as sugestões de entradas dos processos anteriores devem ajudar a solucionar muitos

destes problemas, como mencionado no Quadro 11. A inversão da regra de entrega do Relatório Final deve facilitar muito o trabalho da Coordenação de Estágios, que atualmente realiza uma espécie de “caça às bruxas” no final do semestre, tendo que entrar em contato individualmente com os alunos que encontram-se pendentes com a documentação. O Informativo citado nas sugestões sobre este processo pode ser unificado ao material que explica as questões documentais.

A necessidade da busca por um sistema mais eficiente também ficou evidente no item 6.3, pois tanto alunos quanto professores não têm feedback sobre a situação do aluno. Foi levantado o problema de que alunos sem matrícula entregam o Relatório Final, mas não é uma situação recorrente observada que represente um problema de fato enfrentado no processo.

Chama a atenção o problema de saída levantado no item 7.2, que menciona a falta de orgulho que os alunos têm de seu “TCC”. Isto não só pode estar relacionado a falta de processo e método, mas principalmente estar relacionado a um aspecto que foi mencionado nas entrevistas: os alunos cursam o estágio supervisionado somente para cumprir uma questão burocrática. O desenvolvimento de políticas voltadas aos resultados dos trabalhos e à divulgação do estágio obrigatório é necessário, como a criação de um banco de dados com as melhores práticas de estágio obrigatório, ou uma forma de premiar os alunos pelo seu resultado. Em seguida vem os problemas 7.4 a 7.6, que englobam problemas de falta de acompanhamento e de gestão, que também podem estar contribuindo para o problema da falta de orgulho que o aluno tem do resultado do seu trabalho. Esta questão deve ser tratada com atenção pela gestão de estágio supervisionado, pois pode evidenciar uma falta de motivação do aluno no final do curso. As sugestões para estes problemas podem ser eficientes se aliadas à uma maior participação dos professores e esforço contínuo da Coordenação e gestão do curso em manter todos os processos alinhados e eficientes.

É claro que a inversão da regra de entrega, antecipando a entrega da ficha de autorização para publicação, onde o aluno vai passar a entregar junto com o Relatório ao Professor, pode ajudar na questão 7.7, mas este problema pode não só ser a “pressa” que o aluno tem de terminar logo o processo, mas também consequência do problema 7.2, da falta de orgulho do trabalho, não querendo então que este seja publicado. Portanto, pode ser mais uma evidência de que as ações para motivar o aluno a fazer um bom trabalho e ter orgulho do resultado são importantes.

A avaliação feita somente por um professor e a falta de banca também foram mencionados nos problemas (7.8 e 7.9). A principal vantagem de se providenciar mais um avaliador é a avaliação mais criteriosa, e isto também pode ser fator motivador para o aluno se

esforçar mais. Já a principal vantagem da banca pública é enaltecer a apresentação do trabalho, que pode inclusive aproximar alunos de empresas e ser também um fator motivador para o aluno, já que a apresentação é vista geralmente nas universidades mais como um “rito de passagem”, que marca para o aluno o fim de um processo, o fim de mais uma etapa de superação, um motivo, quando concluído, de muita comemoração.

Os itens 8.1 a 8.3 ilustram muito bem o que a falta de um padrão no procedimento de entrega pode acarretar a um processo por ele ser flexível demais, gerando retrabalho. A regra de entrega deve ser seguida e cobrada, e isto pode gerar um esforço extra de conscientização na implantação do novo processo.

Não houve sugestão para o problema que relata que as demandas especiais estão na informalidade (8.4), mas o Coordenador de Estágios pode listar essas demandas e apresentar sugestão para elas serem inseridas no Regulamento de Estágio, que precisa ser atualizado. O Regulamento não foi citado nas entrevistas, mas conforme descrito na análise documental, este é o principal documento norteador do estágio supervisionado, e todos os guias e cartilhas das sugestões devem ser baseados nele. Portanto, ele necessita de uma revisão. Ele pode ser revisto pelo menos anualmente, e isto pode garantir que ele fique desatualizado ou não englobe as demandas especiais.

Pôde-se observar nas entrevistas que, além da necessidade de mudanças nos fluxos dos processos para torná-los mais eficientes e diminuir o retrabalho, uma participação mais efetiva das Coordenações de estágio e de curso para munir os alunos de informações é preponderante para a eficiência dos processos. Mais do que isso, a participação mais efetiva também do professor orientador despontou como um valioso aliado nas questões pedagógicas relacionadas ao desempenho do aluno em estágio supervisionado de maneira geral.

Veremos a seguir, com o resultado dos questionários, quais são considerados os maiores problemas dos processos na visão dos alunos(as).

#### 4.4 RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS COM ALUNOS

Para uma análise mais completa dos processos, a participação do aluno na pesquisa se mostrou importante, pois em vários momentos eles são citados nas entrevistas e participam dos processos ativamente. É importante tentar compreender o estágio de uma maneira sistêmica, pois segundo Lima (2008), o fato de todo o planejamento, negociação, desenvolvimento e

avaliação de atividades serem concentrados no período letivo de um semestre muitas vezes dificulta a visão do todo.

Diante desta necessidade, foram aplicados questionários com os alunos de Administração Empresarial em dois momentos. No primeiro momento a pesquisadora percebeu a necessidade de se entender melhor a “dor” do aluno sobre aspectos gerais relacionados ao estágio obrigatório, como atendimento e eficiências das tecnologias utilizadas. Foi aplicado questionário com os alunos que concluíram estágio supervisionado no segundo semestre de 2017 (item 4.4.1). O objetivo definido foi de avaliar a eficiência dos meios de comunicação utilizados pela Coordenação, inclusive o site da Coordenação, que hoje é o principal meio de disponibilização de informações e documentos no qual 63 alunos receberam o questionário e 36 responderam à pesquisa nesta etapa.

Após o resultado das entrevistas, surgiu uma nova demanda de pesquisa, pois vários aspectos relacionados aos alunos foram levantados, onde foi percebida a necessidade de se corroborar ou refutar as informações levantadas. O segundo questionário foi aplicado então com os alunos que concluíram estágio supervisionado em 2018 (primeiro e segundo semestres) (item 4.4.2), num total de 121 alunos pesquisados sobre questões pedagógicas levantadas nas entrevistas, com o objetivo de avaliar como acontece, na visão do aluno, o processo de escolha do tema, do orientador, da entrega do Relatório e os seus resultados. Dos 121 alunos que receberam este questionário, 28 responderam à pesquisa.

#### **4.4.1 Questionário aplicado no primeiro momento (2017/2, aspectos gerais sobre estágio obrigatório)**

Foi perguntado aos alunos se eles tinham conhecimento das informações que constavam no Regulamento de Estágios. A Tabela 3 mostra que a maioria alegou que sim:

Tabela 3: Conhecimento sobre informações do Regulamento de Estágio

Conhecimento informações Regulamento de Estágio	Frequência absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	33	91,7
Não	3	8,3
Total	36	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Dois dos alunos que admitiram não conhecer estas informações justificaram como “falta de interesse” (RESPONDENTE 12, 2017), e outro justificou que deu uma olhada: “Conheço parcialmente, quando me inscrevi pro estágio obrigatório dei uma olhada no Regulamento para verificar documentos necessários e como seria a parte contratual com a empresa em que faço estágio” (RESPONDENTE 27, 2017).

Foi perguntado quais os meios de comunicação os alunos utilizavam para se comunicar com o professor orientador, onde eles podiam escolher mais de uma alternativa, pode-se dizer que o encontro pessoal e o e-mail são os meios mais utilizados (Tabela 4), mas também utilizam aplicativo de mensagens pelo celular:

Tabela 4: Meios de comunicação utilizados com o professor orientador

Forma de Orientação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Pessoalmente com hora marcada	31	37,3%
E-mail	30	36,1%
Aplicativo de mensagens pelo celular	17	20,5%
Ligação	3	3,6%
Conversas antes do início ou final das aulas	1	1,2%
Chamada de vídeo	1	1,2%
Total	83	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

A frequência de encontros com o orientador também foi questionada (Tabela 5), onde foi constatado que são poucos os alunos que se encontram com o orientador semanalmente ou mais (19,4%):

Tabela 5: Frequência de encontros com o orientador

Frequência encontros com orientador	Contagem Absoluta	Contagem Relativa (%)
Duas a três vezes ao mês	15	41,7%
Uma vez ao mês ou menos	13	36,1%
Semanalmente ou mais	7	19,4%
Outros: Variou muito, conforme minha necessidade	1	2,8%
Total	36	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Apesar de uma parte de alunos(as) admitir a baixa frequência com o orientador, a maioria avaliou bem a comunicação com o orientador, o que pode ser visto na Tabela 6, que mostra que a maioria avaliou como eficiente ou muito eficiente:

Tabela 6: Avaliação da comunicação com o professor orientador

Avaliação comunicação com o orientador	Contagem Absoluta	Contagem Relativa (%)
Muito eficiente	17	47,2%
Eficiente	15	41,7%
Regular	3	8,3%
Pouco eficiente	1	2,8%
Total	36	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Foi solicitado que os alunos(as) justificassem a resposta, e entre os que responderam que era muito eficiente, muitos justificaram pelo fato de o professor estar sempre disponível: “Muito eficiente, porque está sempre disponível para sanar e explicar os assuntos relacionados ao trabalho de conclusão de curso, temos encontros presenciais todas as quintas feiras buscando criar o trabalho juntas” (RESPONDENTE 6, 2017), o que se repetiu na opinião de outro aluno que citou a eficiência do aplicativo de mensagens instantâneas usado: “Sempre disponível por e-mail e WhatsApp, o que facilitou nossa comunicação” (RESPONDENTE 3, 2017). Outro aluno também enfatizou a comunicação facilitada pelo aplicativo de mensagens: “Via WhatsApp, comunicação rápida e fácil” (RESPONDENTE 33, 2017). Outro aluno enfatizou a combinação dos meios de comunicação, de acordo com a complexidade da orientação: “Minha orientadora sempre me respondeu prontamente por e-mail e também por mensagens do aplicativo de celular. No caso de dúvidas mais complexas, marcávamos um encontro presencial em que todas eram sanadas” (RESPONDENTE 34, 2017). A rapidez no atendimento também foi comentada: “Sempre me atendeu rápido, deu total atenção, indicou os caminhos e fez a revisão” (RESPONDENTE 14, 2017). O fato do orientador ser prestativo e interessado foi comentado por vários alunos: “O professor sempre se mostrou muito prestativo e interessado em ajudar com a orientação” (RESPONDENTE 21, 2017). A participação durante todas as etapas foi comentada: “Sempre esteve disposta a me ajudar, me enviou diversos materiais e corrigiu meu TCC parcialmente em todas as etapas que precisei de auxílio” (RESPONDENTE 2, 2017). “Minha orientadora é muito presente. Sempre me ajuda a sanar minhas dúvidas e está sempre disposta a ajudar” (RESPONDENTE 10, 2017).

Entre os que responderam que era eficiente, também foi citada a rapidez no atendimento: “Responde rápido meus e-mails” (RESPONDENTE 29, 2017). “Todas às vezes que eu mandei material ele respondeu rapidamente pontuando o que precisava ser alterado. Ele me deu liberdade para executar o trabalho de acordo com o que tínhamos alinhado” (RESPONDENTE 18, 2017), e “Todas as vezes que precisei de ajuda, meu orientador me deu retorno logo” (RESPONDENTE 23, 2017). Alguns, apesar de admitir que houveram poucos encontros, responderam que a comunicação foi eficiente: “Apesar de ter falado com meu orientador apenas uma vez pessoalmente, ele me deu um bom rumo de como eu deveria seguir, além disso os e-mails que ele me passou foram muito bons e com vários artigos e conteúdo para eu utilizar”. (RESPONDENTE 31, 2017). Outro aluno também comentou sobre a eficiência mesmo com poucos encontros: “Mesmo com poucos encontros, meu orientador foi objetivo e eficiente” (RESPONDENTE 30, 2017). Aplicativos de celular também foram citados por este grupo: “Quando necessário conseguíamos nos comunicar bem por WhatsApp” (RESPONDENTE 4, 2017).

Na opinião de quem escolheu a opção de pouco eficiente, os horários de orientação deveriam ser institucionalizados, pois há uma desigualdade no atendimento para orientação devido à disponibilidade dos professores, o que prejudica a profundidade da orientação:

Por comunicação entendo a qualidade da troca de ideias com o orientador e, conseqüentemente, a orientação como um todo. As reuniões de orientação ficam restritas à disponibilidade de cada professor, quando o ideal seria uma política da instituição de já reservar horários mínimos para orientação, obrigando que os alunos tivessem uma igualdade na carga-horária de orientação, para que trabalhos não fossem entregues com o devido suporte enquanto outros são entregues a partir de reuniões profundas, com correção, discussão, assessoria, etc. Como dito anteriormente, tive 4 reuniões ao longo do semestre. Elas tiveram duração de cerca de 30 minutos e serviam muito pouco para uma discussão profunda sobre o trabalho, era mais para uma discussão conceitual. Nas reuniões iniciais acertamos o sumário e os assuntos a serem tratados, mas posteriormente o acompanhamento foi feito com pouca profundidade (RESPONDENTE 1, 2017).

Entre os alunos que responderam que a comunicação era regular a agenda cheia do professor foi comentada: “Agenda muito preenchida, difícil de marcar horário que fique bom para os dois” (RESPONDENTE 32, 2017). Um dos entrevistados colocou como negativo a orientação depender do orientando somente: “A comunicação com o orientador fica a cargo do orientando, quanto mais for necessário a comunicação, maior será o contato entre eles, caso contrário não existe comunicação” (RESPONDENTE 11, 2017).

Os alunos foram questionados se tinham conhecimento do cronograma de estágio obrigatório, mais uma vez a maioria respondeu que sim (Tabela 7):

Tabela 7: Conhecimento do cronograma de estágio supervisionado

Conhecimento do cronograma de estágio obrigatório	Contagem Absoluta	Contagem Relativa (%)
Sim	31	86,1%
Não	5	13,9%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Os que conheciam o cronograma foram questionados então sobre como tomaram conhecimento do cronograma de estágio (Tabela 8), nas respostas o contato pessoal com a Coordenação e o site da Coordenação foram os mais marcados:

Tabela 8: Forma de conhecimento do cronograma de estágio

Forma como conheceu cronograma	Contagem Absoluta	Contagem Relativa (%)
Indo pessoalmente na Coordenação	10	32,3%
Pelo site da ESAG / Coordenação de Estágios	10	32,3%
Por colegas/ amigos	6	19,4%
Pelo orientador	4	12,9%
Pelo Coordenador de Estágios	1	3,2%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

A justificativa dos que não conheciam o cronograma foi principalmente alegando que ele é mal divulgado, pois a comunicação é deficiente e as vezes equivocada, na opinião do aluno:

É muito mal divulgado! Todos os prazos fiquei sabendo por causa de comentários de amigos. Vocês podiam entrar em contato com os alunos com frequência, enviando e-mails como este lembrando e informando dos prazos e documentos que falta entregar. Só recebi 3 e-mails de vocês! Um falando sobre a entrega de relatórios de estágio atrasados, um falando que rodei na disciplina pela falta da entrega de um documento que eu já havia entregue, e este pedindo para responder a esta pesquisa. (RESPONDENTE 10, 2017).

Os alunos então responderam se tinham conhecimento de quais eram os documentos exigidos pela Coordenação para se realizar estágio obrigatório, a maioria dos respondentes respondeu que sim (88,9%), como pode-se observar pela Tabela 9:

Tabela 9: Conhecimento sobre os documentos exigidos pela Coordenação para realização de estágio obrigatório

Conhecimento dos documentos exigidos	Frequência absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	32	88,9
Não	4	11,1
Total	36	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Mais uma vez, os alunos que conheciam foram questionados de como ficaram sabendo destes documentos, a maioria teve que comparecer à Coordenação, ou leu no cronograma, ou ficou sabendo através dos colegas, em um total de 84,5%, como mostra a Tabela 10:

Tabela 10: Forma como ficou sabendo dos documentos exigidos pela Coordenação para a realização de estágio obrigatório

Como ficou sabendo dos documentos exigidos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Indo pessoalmente na Coordenação	11	34,4%
Lendo o Cronograma	10	31,3%
Através dos meus colegas/ amigos	6	18,8%
Através do meu professor orientador	3	9,4%
E-mail da Coordenação cobrando	1	3,1%
Site da Coordenação/ ESAG	1	3,1%
Total	32	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Foram feitas questões em seguida sobre o site da Coordenação de Estágios. A primeira perguntou se os alunos acessavam o site, onde quase 30% declarou que não acessava (Tabela 11):

Tabela 11: Acesso ao site da Coordenação de Estágios

Acessam o site da Coordenação	Frequência absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	26	72,2
Não	10	27,8
Total	36	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Os que responderam que acessam o site foram questionados então sobre com que frequência acessavam o site da Coordenação de Estágios. Poucos alunos acessavam o site mais que uma vez ao mês, como apresenta a Tabela 12:

Tabela 12: Frequência com que acessam o site da Coordenação de Estágios

Frequência que acessa o site da Coordenação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Em média 1 x ao mês	8	30,8%
Raramente, uma ou 2 vezes no semestre	7	26,9%
Ocasionalmente, perto do encerramento de prazos	6	23,1%
Frequentemente ou mais que 1 x ao mês	2	7,7%
Outros	3	11,5%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Dando nota de 1 a 5, os alunos que acessavam o site também avaliaram o site, onde o primeiro quesito avaliado foi organização das informações, que recebeu média de 3,27 e teve a maior parte das avaliações entre bom e regular (Tabela 13). Mais da metade (53,9%) assinalaram regular, ruim ou péssimo:

Tabela 13: Nota dada para a organização das informações do site da Coordenação de Estágios

Nota dada para Organização Site	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 – Péssimo	2	7,7%
2 – Ruim	2	7,7%
3 – Regular	10	38,5%
4 – Bom	11	42,3%
5 – Ótimo	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Já o conteúdo do site também foi avaliado e recebeu uma avaliação um pouco melhor, como mostra a Tabela 14. A média de nota ficou em 3,69, e a maioria (61,5%) avaliou como bom ou ótimo para o conteúdo.

Tabela 14: Nota dada para o conteúdo do site da Coordenação de Estágios

Nota dada para conteúdo do Site	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 – Péssimo	0	0,0%
2 – Ruim	1	3,8%
3 – Regular	9	34,6%
4 – Bom	13	50,0%
5 – Ótimo	3	11,5%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

A clareza ou objetividade foi avaliada, obtendo uma média de nota ainda melhor, 3,84.

A Tabela 15 mostra que a maioria avaliou bem este quesito:

Tabela 15: Nota dada a clareza/objetividade do site da Coordenação de Estágios

Nota dada para clareza/objetividade do Site	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 – Péssimo	2	7,7%
2 – Ruim	2	7,7%
3 – Regular	7	26,9%
4 – Bom	14	53,8%
5 – Ótimo	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

A atualização das informações do site recebeu a pior avaliação dentre os quesitos do site, com média de 3,23. Mais da metade (53,9%) dos alunos avaliaram como regular ou ruim, como mostra a Tabela 16:

Tabela 16: Nota dada para atualização das informações do site da Coordenação de Estágios

Nota dada atualização das informações	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 – Péssimo	0	0,0%
2 – Ruim	8	30,8%
3 – Regular	6	23,1%
4 – Bom	10	38,5%
5 – Ótimo	2	7,7%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Os questionados foram convidados então a comentar as respostas sobre a avaliação do site. Não houve elogios no geral, sendo o comentário mais positivo como “Não tive problemas com o site” (RESPONDENTE 14, 2017). Outro questionado comentou que o atendimento é bom mas o site precisa de melhorias: “Fui muito bem atendido, todas as vezes fui a Coordenação. Parabéns pela presteza. As informações quantos aos documentos que devem ser entregues, pelo site, precisa de um pouco de esclarecimento ainda. Mas no geral tá ótimo” (RESPONDENTE 13, 2017). Outro aluno também comentou que precisa de mais organização e ser mais sugestivo: “O site não é claro, podia ser mais organizado e sugestivo” (RESPONDENTE 10, 2017), o que se confira mesma outra opinião: “Poderia ser bem mais alimentado e ter mais material explicativo” (RESPONDENTE 25, 2017). Um aluno chamou atenção para informações importantes que faltam e criticou o cronograma: “O cronograma ficou muito confuso! Faltaram detalhes sobre o que deve ser entregue em cada etapa (principalmente em relação à entrega final e a entrega por e-mail)” (RESPONDENTE 23, 2017). Um aluno citou a falta de informações sobre estágio no exterior: “No site não há opções para estágios no exterior” (RESPONDENTE 15, 2017).

Os questionados também responderam sobre os aspectos administrativos que envolvem a Coordenação de Estágios. A comunicação com o setor foi o primeiro aspecto avaliado, onde os alunos deram nota novamente de 1 a 5, como mostra a Tabela 17. A média nesta nota neste quesito foi de 3,33. Metade dos alunos (50%) avaliaram como regular, ruim ou péssimo, e a outra metade como bom ou ótimo.

Tabela 17: Nota dada à comunicação com o setor de Coordenação de Estágios

Nota dada para comunicação com setor	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 – Péssimo	2	5,6%
2 – Ruim	7	19,4%
3 – Regular	9	25,0%
4 – Bom	13	36,1%
5 – Ótimo	5	13,9%
Total	36	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Os questionados então justificaram suas respostas, onde muitos elogiaram a comunicação com a Coordenação de Estágios: “Já passaram mais uma vez na turma, e tem sempre informações expostas no mural” (RESPONDENTE 32, 2017). O atendimento foi elogiado algumas vezes: “Todas as vezes que me dirigi a Coordenação de estágio me responderam com clareza as minhas questões, bem como indicaram as ações que deveriam ser

feitas” (RESPONDENTE 13, 2017). “Todas as vezes que precisei tirar uma dúvida, ela foi sanada ou alguma pendência em questão também foi resolvida” (RESPONDENTE 16, 2017). “Funcionários prestativos e comprometidos” (RESPONDENTE 9, 2017). “A coordenação se mostrou bem organizada e atenciosa” (RESPONDENTE 20, 2017). Um comentário que se repetiu muito foi que sempre que precisaram, foram prontamente atendidos: “Todas as vezes que eu precisei conversar com alguém da coordenação fui prontamente atendida ou responderam ao meu e-mail rapidamente” (RESPONDENTE 18, 2017)., “Sempre que compareci ao setor fui bem atendida e obtive as respostas que precisava” (RESPONDENTE 22, 2017). Um aluno elogiou os e-mails enviados: “Recebo e-mails em relação aos prazos, o que é muito bom. Também tenho minhas dúvidas esclarecidas quando compareço ao setor” (RESPONDENTE 24, 2017).

A comunicação precária também recebeu críticas de outros respondentes: “A comunicação com os alunos, como divulgação das regras, documentos e cronogramas é precária. Muitos tomam conhecimento pelo boca-a-boca, ou apenas indo até a coordenação de estágios”. (RESPONDENTE 29, 2017). Outro responsabilizou o atraso devido à falta de comunicação: “Recebi pouquíssimos e-mail em relação às datas e documentos para serem entregues, na maioria dos casos foram amigos que me alertaram sendo que os próprios descobriram por acaso. Por este motivo quase sempre acabei entregando os documentos atrasados” (RESPONDENTE 30, 2017). Um aluno citou que não recebeu a orientação em sala de aula, pois ele não estava matriculado na disciplina que recebeu a visita:

“Não temos muitas informações sobre o estágio obrigatório/tcc etc. Sei que o professor [...] passa nas salas explicando melhor como conseguir um professor orientador, mas como fiz matérias picadas entre as fases perdi essa explicação, outra coisa é a falta de clareza sobre o modo de entrega do tcc e as datas” (RESPONDENTE 31, 2017).

Outro aluno comentou que a comunicação é informal: “Não existe comunicação institucional, existe a comunicação informal com pessoas da coordenação. Pra algumas coisas você só fica sabendo porque frequentemente fala com quem trabalha na coordenação de estágio ou porque conversou com algum colega que conversou com alguém da coordenação de estágio” (RESPONDENTE 1, 2017), e que “As informações não chegam nos alunos” (RESPONDENTE 33, 2017).

Ainda nas justificativas sobre a comunicação, o atendimento dado pela Coordenação de Estágios recebeu críticas, como o desencontro de informações:

Sempre que precisei fui até lá tirar dúvidas - pois as informações nunca foram claramente divulgadas (principalmente sem ter algum erro ou deixar dúvida de interpretação). Sempre fui atendida, mas por diferentes pessoas que me direcionaram

de diferentes maneiras (que não batiam), outras vezes respostas rasas e outras fui mal atendida (RESPONDENTE 2, 2017).

A apresentação de informações díspares quando solicitada uma mesma informação foi comentada: “Quando tive dúvidas referente ao trabalho, obtive respostas diferentes dos integrantes, causando um pouco de dificuldade de entender o processo” (RESPONDENTE 6, 2017), o que foi confirmado em outra resposta: “Várias vezes eu e meus colegas já tivemos informações desencontradas em relação ao mesmo assunto dependendo de quem respondia a questão na coordenação de estágio” (RESPONDENTE 34, 2017).

Houve reclamação também a respeito do atendimento dado pela Coordenação de Estágios:

Quando temos dúvidas, alguns funcionários do setor de estágio são irônicos. Já recebi a resposta "você não leu o site não?". Já fiz uma outra pergunta e perguntaram "o que está escrito no documento? É o que está escrito". Não me sinto confortável de ir no setor para sanar algumas dúvidas e prefiro perguntar para colegas e meu orientador, ao invés de ir no setor. (RESPONDENTE 10, 2017).

Um aluno reclamou do tempo de atendimento e da falta de pró atividade: “As duas vezes que fui até à sala fui atendido, porém demorou muito e os técnicos não são proativos” (RESPONDENTE 25, 2017).

Alguns alunos deram sugestões, como a necessidade de uma reunião com os alunos:

Creio que seja importante a realização de uma reunião dos alunos com um representante da Coordenação de Estágios no início do semestre para explicar todos os procedimentos e documentos necessários. Na minha primeira graduação (direito na Faculdade Cesusc), tínhamos encontros regulares com um representante da área responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso para nos passar os procedimentos, prazos e demais informações, de modo que todos tinham pleno conhecimento do que deveriam fazer. (RESPONDENTE 21, 2017).

Outras sugestões giraram em torno de necessidade de estar mais presente, estar alinhado à secretaria: “É bom o contato presencial, mas acho que falta estar mais presente e participativos com os alunos e alinhado com a secretaria” (RESPONDENTE 8, 2017), “A comunicação do setor de estágios deve ser mais participativa” (RESPONDENTE 11, 2017), além de melhoras no site e na divulgação: “Seria legal, ter mais instruções no site, para que o acadêmico não fique com nenhuma dúvida”. “Acredito que as informações mais relevantes poderiam ser mais divulgadas” (RESPONDENTE 23, 2017).

Os alunos foram questionados se entregaram todos os documentos exigidos no prazo correto, e a grande maioria (83,3%) respondeu que sim, conforme Tabela 18:

Tabela 18: Entrega dos documentos no prazo exigido pela Coordenação de Estágios

Entrega dos documentos no prazo	Frequência absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	30	83,3
Não	6	16,7
Total	36	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Os que não entregaram os documentos no prazo foram questionados por que, e justificaram na questão seguinte. Um deles respondeu que foi uma falta de interpretação “A entrega do termo de compromisso um pouco fora do prazo foi mais pela falta de interpretação minha que acabei não transferindo meu estágio não obrigatório em obrigatório” (RESPONDENTE 16, 2017). E a falta de comunicação: “Falta de comunicação. Respondido na questão anterior” (RESPONDENTE 30, 2017), assim como falta de clareza nas informações: “Falta de clareza nas informações divulgadas pelo setor de estágio” (RESPONDENTE 10, 2017). Outro aluno disse que dependia de uma resposta do orientador: “Entreguei com um dia de atraso pois tive que esperar a confirmação de e-mail do meu orientador” (RESPONDENTE 31, 2017). E outro aluno então respondeu que não geriu bem a agenda e ficou dependendo da assinatura da empresa: “Falta de gerência de agenda e indisponibilidade do responsável pela assinatura” (RESPONDENTE 35, 2017).

Em seguida foi avaliada a eficiência do setor de Coordenação de Estágios, em relação à organização interna, que teve uma média de 3,47, entre regular e bom (Tabela 19):

Tabela 19: Nota dada à eficiência em relação à organização da Coordenação de Estágios

Nota dada para organização do setor	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 – Péssimo	1	2,8%
2 – Ruim	3	8,3%
3 – Regular	13	36,1%
4 – Bom	16	44,4%
5 – Ótimo	3	8,3%
Total	36	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Os questionados puderam justificar, caso achassem necessário. A demora de assinaturas de documentos e falta de organização dos documentos foi citada: “No geral a organização é boa, mas algumas vezes fui pegar um contrato de estágio assinado e, ou ainda não tinham

assinado (depois de uma semana), ou não conseguiram localizar e tive que voltar mais tarde para buscar enquanto procuravam o mesmo” (RESPONDENTE 27, 2017). Outro aluno comentou sobre erros de arquivamento: “Arquivaram documentos sem conhecimento do coordenador” (RESPONDENTE 32, 2017). A falta de organização foi citada mais uma vez: “Já ouvi falar que perderam o plano de estágio da minha amiga e reconheceram que tinham errado” (RESPONDENTE 25, 2017).

A eficiência em relação aos documentos e trâmites exigidos também foi avaliada, e teve uma média de respostas em 3,61, um pouco melhor que a questão anterior, tendo a maioria das avaliações entre bom e ótimo (61,1%), como mostra a Tabela 20:

Tabela 20: Eficiência em relação aos documentos e trâmites exigidos pela Coordenação de Estágios

Nota dada para eficiência documentos exigidos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 – Péssimo	0	0,0%
2 – Ruim	5	13,9%
3 – Regular	9	25,0%
4 – Bom	17	47,2%
5 – Ótimo	5	13,9%
Total	36	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Nas justificativas de resposta, porém, foram observados alguns aspectos negativos em relação aos documentos que merecem atenção. A demora em assinar foi citada: “Algumas vezes fui pegar um contrato de estágio assinado e, ou ainda não tinham assinado (depois de uma semana), ou não conseguiram localizar e tive que voltar mais tarde para buscar enquanto procuravam o mesmo” (RESPONDENTE 27, 2017). Outro comentário foi em relação ao arquivamento de documentos: “Arquivaram documentos como o não-obrigatório, sendo obrigatório” (RESPONDENTE 32, 2017). A burocracia neste aspecto documental foi questionada: “Para estágios não-obrigatórios em empresas em que o aluno é sócio, a burocracia e os documentos exigidos são muitos. Nunca consegui validar porque tem muita papelada que só grandes empresas resolvem facilmente” (RESPONDENTE 25, 2017). O envio de e-mail cobrando documentos que já foram entregues foi citado:

Ruim principalmente pelo fato de terem me enviado um e-mail dizendo que eu havia rodado na disciplina pela falta da entrega de um documento sendo que eu havia entregue! Entrei em desespero (lê-se comecei a chorar), TCC estava quase pronto e eu já havia perguntado se faltava algum documento a ser entregue e falaram que estava tudo ok. Alguns dias depois passei por este grande (e desnecessário) susto. (RESPONDENTE 10, 2017).

A eficiência também foi questionada em relação ao esclarecimento de dúvidas e procedimentos, onde a média foi de 3,66. A avaliação foi na maioria bom ou ótimo (63,8%), como mostra a Tabela 21:

Tabela 21: Eficiência da Coordenação de Estágios em relação ao esclarecimento de dúvidas e procedimentos

Nota dada Esclarecimento das dúvidas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 – Péssimo	2	5,6%
2 – Ruim	2	5,6%
3 – Regular	9	25,0%
4 – Bom	16	44,4%
5 – Ótimo	7	19,4%
Total	36	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Mais uma vez a resposta foi justificada, e neste caso teve boas observações como a busca de soluções para o aluno: “mesmo que não tenham as informações sobre possíveis dúvidas, se preocupam em buscar soluções” (RESPONDENTE 15, 2017), e “No geral, consigo tirar minhas dúvidas, quando a pessoa que está na sala não sabe a resposta se dispõe a pesquisar e responder mais tarde” (RESPONDENTE 27, 2017). O bom atendimento foi comentado: “Sempre fui muito bem atendido e tiraram todas as minhas dúvidas” (RESPONDENTE 31, 2017). A avaliação negativa também foi justificada, como a falta de alinhamento: “Conforme citei acima, falta um maior alinhamento e clareza” (RESPONDENTE 3, 2017), o que também foi salientado em outra justificativa: “Várias vezes eu e meus colegas já tivemos informações desencontradas em relação ao mesmo assunto dependendo de quem respondia à questão na coordenação de estágio” (RESPONDENTE 34, 2017). O mau atendimento foi citado também: “Como dito antes: falta paciência na hora de sanar dúvidas” (RESPONDENTE 10, 2017). Houve uma sugestão para apresentação: “Acho que poderiam apresentar todas as datas na sala de aula, desde a entrega do trabalho” (RESPONDENTE 32, 2017).

O desempenho em relação ao preenchimento e entrega correta dos documentos foi auto-avaliado pelos alunos na pergunta seguinte. Os alunos puderam escolher mais de uma alternativa, e a grande maioria (89,8%) assinalou que teve dúvidas que precisaram ser esclarecidas ou entregou errado e teve que refazer, como mostra a Tabela 22:

Tabela 22: Auto avaliação dos alunos sobre desempenho para a entrega dos documentos

Auto avaliação sobre desempenho entrega documentos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Não tive dúvidas e entreguei corretamente	3	7,7%
Tive que refazer, recebi e-mail ou fui chamado	4	10,3%
Entreguei tudo mas tive que tirar dúvidas	31	79,5%
Não entreguei por outro motivo	1	2,6%
Total	39	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Os alunos puderam então justificar como tiraram as dúvidas: “Tive algumas dúvidas quanto ao termo de compromisso, Relatório, entrega ou não do CD. Mas as dúvidas foram sanadas pela Coordenação” (RESPONDENTE 13, 2017), e “Conferi pessoalmente algumas informações para prevenir que algo desse errado” (RESPONDENTE 9, 2017). Outro aluno explicou que as dúvidas são frequentes: “As dúvidas são frequentes, uma vez que se trata de um setor burocrático e do qual os alunos dependem para concluir a graduação” (RESPONDENTE 24, 2017). Houve algumas sugestões também neste aspecto, como “desenhar” o processo para o aluno: “Sempre fico em dúvida em qual o próximo passo do processo, acho que poderiam fazer um mapeamento, ou um esquema em desenho para demonstrar, com os prazos e documentos e pessoas envolvidas” (RESPONDENTE 32, 2017). E a criação de uma rede de relacionamentos que preze uma relação melhor com os alunos:

Sugestão: se organizem melhor. Não deem sustos desnecessários nos alunos que já estão psicologicamente abalados na reta final da graduação. Comecem a criar uma rede de relacionamento com os acadêmicos, lembrando os prazos, documentos que devem ser entregues. Sejam mais receptivos (RESPONDENTE 10, 2017).

O segundo questionário traz mais descobertas acerca da opinião dos alunos, como podemos verificar em seguida.

#### 4.4.2 Questionário aplicado no segundo momento (2018, aspectos levantados nas entrevistas)

O questionário aplicado com os alunos em um segundo momento foi enviado de forma online para o e-mail dos alunos que concluíram o estágio obrigatório em administração no primeiro e segundo semestre de 2018, no total de 120 alunos, destes, 11 e-mails retornaram e 28 responderam à pesquisa. O questionário foi composto de 17 frases assertivas na quais os alunos (as) deveriam avaliar o grau de concordância em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa

que “discorda completamente”, 2 significa que “discorda parcialmente”, 3 significa que é “indiferente”, 4 significa que “concorda parcialmente” e 5 significa que “concorda completamente”.

A primeira afirmação envolvia a escolha do tema, o que se mostrou um grande problema levantado nas entrevistas. A assertiva afirmava que, quando o aluno começou a pensar no Relatório, teve dificuldades ou muitas dúvidas para escolher o tema ou o assunto que iria abordar. A Tabela 23 mostra que exatamente a metade dos alunos concordou parcialmente ou completamente (8 alunos parcialmente e 6 completamente, soma de 14 alunos):

Tabela 23: Dificuldades na escolha do tema

Quando comecei a pensar no meu TCC (Relatório de Estágio Supervisionado), tive dificuldades ou muitas dúvidas para escolher o tema ou assunto que eu iria abordar.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	2	7,1%
2 - Discorda parcialmente	11	39,3%
3 – Indiferente	1	3,6%
4 - Concorda parcialmente	8	28,6%
5 - Concorda Completamente	6	21,4%
Total	28	100,0%

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

A segunda afirmação relata que antes da matrícula em estágio supervisionado, o(a) aluno(a) já tinha definido quem seria seu professor orientador. A Tabela 24 mostra que a maioria concordou com a afirmação, mesmo que parcialmente (em um total de 67,9%), porém ainda existem muitos alunos (um quarto) que admitiram que não definiram o orientador antes da matrícula, discordando completamente ou parcialmente da afirmação (no total de 25%), o que não é o ideal:

Tabela 24: Escolha do orientador antes da matrícula

Antes da minha matrícula em Estágio supervisionado, já tinha definido quem era o meu professor(a) orientador(a).	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	3	10,7%
2 - Discorda parcialmente	4	14,3%
3 – Indiferente	2	7,1%
4 - Concorda parcialmente	4	14,3%
5 - Concorda Completamente	15	53,6%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A terceira afirmação foi sobre a escolha do tema ou título do trabalho, que tem relação também com a escolha do orientador, o que deveria acontecer antes da matrícula. A Tabela 25 mostra que as respostas variaram bastante entre os que concordaram ou discordaram da afirmação, mas a grande maioria discordou ou foi indiferente à afirmação de que tenham escolhido o tema ou título antes da matrícula (no total de 60,7%):

Tabela 25: Escolha do tema ou título do trabalho antes da matrícula

Antes da minha matrícula em Estágio supervisionado, já tinha definido o tema ou o título do meu trabalho.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	4	14,3%
2 - Discorda parcialmente	9	32,1%
3 – Indiferente	4	14,3%
4 - Concorda parcialmente	4	14,3%
5 - Concorda Completamente	7	25,0%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A assertiva seguinte afirmava que o(a) aluno(a) já tinha definido os objetivos do trabalho antes da matrícula, e a maioria dos alunos discordou mesmo que parcialmente da afirmação (17 alunos, 60,7%), como mostra a Tabela 26:

Tabela 26: Escolha dos objetivos antes da matrícula

Antes da minha matrícula em Estágio supervisionado, já tinha definido os objetivos do meu trabalho.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	10	35,7%
2 - Discorda parcialmente	7	25,0%
3 – Indiferente	3	10,7%
4 - Concorda parcialmente	6	21,4%
5 - Concorda Completamente	2	7,1%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A quinta assertiva diz respeito aos motivos de escolha do orientador, já que nas entrevistas um entrevistado relatou que os alunos acabam procurando mais os professores que gostam de orientar. A afirmação foi de que o(a) aluno(a) escolheu o professor(a) orientador(a) mais por causa do fácil acesso a ele do que pela familiaridade com os temas que ele(a) orienta. A Tabela 27 mostra que a maioria dos pesquisados discordou da afirmação (22 alunos, ou

17,5%), porém é verdade a afirmação de que existam alunos que procuram o orientador mais pelo fácil acesso a ele (5 alunos, ou 17,8%)

Tabela 27: Escolha do orientador por acessibilidade:

Escolhi o meu professor(a) orientador(a) mais por causa do fácil acesso que tive a ele(a) do que pela familiaridade com os temas que ele(a) orienta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	9	32,1%
2 - Discorda parcialmente	13	46,4%
3 – Indiferente	1	3,6%
4 - Concorda parcialmente	3	10,7%
5 - Concorda completamente	2	7,1%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A seguinte afirmação foi sobre mudança do tema, e afirmava que o(a) aluno(a) teve que mudar de tema e objetivos pois percebeu que não tinha escolhido bem, ou não era o que ele(a) realmente queria ou podia fazer. Essa condição de mudança do tema, quando se tem somente um semestre para desenvolver o Relatório é desfavorável ao bom desenvolvimento do trabalho, mas pode acontecer, pois como mostra a Tabela 28, embora a maioria tenha discordado, 32,1% concordou completamente ou parcialmente com a afirmação:

Tabela 28: Mudança de tema e objetivos do trabalho durante o semestre letivo

Tive que mudar o tema e os objetivos do meu trabalho durante o semestre letivo pois percebi que não tinha escolhido bem ou não era o que eu realmente queria/podia	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	17	60,7%
2 - Discorda parcialmente	1	3,6%
3 – Indiferente	1	3,6%
4 - Concorda parcialmente	6	21,4%
5 - Concorda completamente	3	10,7%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A sétima afirmativa foi feita devido ao relato nas entrevistas de que os alunos não sabem a diferença entre estágio obrigatório do não obrigatório, e por isso acabam não entregando termo de compromisso de estágio obrigatório. A afirmação é de que, quando o(a) aluno(a) se matriculou, já estava claro para ele(a) quais eram as diferenças entre estágio obrigatório e não

obrigatório, conforme Tabela 29. A parcela de pesquisados que discordou da afirmação, admitindo mesmo que parcialmente que não sabiam as diferenças entre estes dois tipos de estágio, foi de quase a metade, de 13 alunos(as) ou 46,4%:

Tabela 29: Ciência das diferenças entre estágio obrigatório e não obrigatório

Quando me matriculei em Estágio Supervisionado, já estava claro para mim quais eram as diferenças entre estágio obrigatório e não obrigatório	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	9	32,1%
2 - Discorda parcialmente	4	14,3%
3 – Indiferente	0	0,0%
4 - Concorda parcialmente	4	14,3%
5 - Concorda completamente	11	39,3%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A afirmação seguinte diz respeito ao envolvimento dos professores nas questões de cobrança de documentação, pois foi um aspecto evidenciado nas entrevistas. Foi afirmado que, durante as orientações, o professor(a) orientador(a) deu instruções/informações sobre a documentação de estágio que o aluno(a) deveria entregar na Coordenação de Estágios. A Tabela 30 mostra que, embora a maioria tenha concordado completamente ou parcialmente que recebeu instruções (17 pesquisados ou 60,7%), uma parcela considerável discordou completamente, parcialmente ou foi indiferente (11 pesquisados ou 39,3%):

Tabela 30: Orientação do professor(a) orientador(a) sobre a documentação de estágio

Durante as orientações, o meu professor orientador deu instruções/ informações sobre a documentação de estágio que eu deveria entregar na Coordenação de Estágios	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	7	25,0%
2 - Discorda parcialmente	1	3,6%
3 – Indiferente	3	10,7%
4 - Concorda parcialmente	7	25,0%
5 - Concorda completamente	10	35,7%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A nona assertiva afirmava que o(a) aluno(a) teve dificuldades de lembrar ou resgatar a matéria que precisava para compor a fundamentação teórica do trabalho, um problema

levantado por alguns professores nas entrevistas. As respostas ficaram bem distribuídas entre todas as opções, mas ficou evidente que alguns alunos têm sim esta dificuldade, como 7 dos pesquisados (25%) admitiu, mesmo que parcialmente, que teve esta dificuldade, como mostra a Tabela 31:

Tabela 31: Dificuldades para relembrar a matéria necessária na fundamentação teórica do trabalho

Tive dificuldades de voltar/relembrar ou resgatar a matéria/teoria que eu precisava para compor a fundamentação teórica do trabalho.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	8	28,6%
2 - Discorda parcialmente	5	17,9%
3 – Indiferente	8	28,6%
4 - Concorda parcialmente	6	21,4%
5 - Concorda completamente	1	3,6%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A afirmação seguinte relatava que o aluno(a) ficou satisfeito com a forma de o professor(a) orientar e acha que as horas dedicadas à orientação foram suficientes. Essa afirmação foi feita devido à constatação nas entrevistas das diferentes formas e quesitos de avaliação que os professores demonstraram nas entrevistas, como a diferença na cobrança dos prazos. A Tabela 32 mostra que a maioria dos alunos(as) pesquisados concordou parcialmente ou completamente (53,6%), porém muitos ainda demonstraram insatisfação, discordando parcial ou completamente (32,1%):

Tabela 32: Satisfação quanto à forma e horas dedicadas à orientação:

Fiquei satisfeito(a) com a forma do meu professor(a) orientar e acho que as horas dedicadas à me orientar foram suficientes.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	2	7,1%
2 - Discorda parcialmente	7	25,0%
3 – Indiferente	4	14,3%
4 - Concorda parcialmente	5	17,9%
5 - Concorda Completamente	10	35,7%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A décima primeira assertiva afirmava que um semestre somente para desenvolver o Relatório é pouco, e que seria melhor se tivessem dois semestres. Retirando os indiferentes, exatamente a metade concordou parcialmente ou completamente da afirmação, como mostra a Tabela 33:

Tabela 33: Desenvolvimento do TCC (Relatório) em um semestre

Um semestre só para desenvolver todo o TCC é pouco, seria melhor se tivéssemos 2 semestres.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	10	35,7%
2 - Discorda parcialmente	2	7,1%
3 – Indiferente	4	14,3%
4 - Concorda parcialmente	4	14,3%
5 - Concorda completamente	8	28,6%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A grande maioria dos alunos (as) alega ter entregue toda a documentação de estágio até a entrega do TCC, pois concordaram parcialmente ou completamente (89,3%) com a afirmação seguinte, como mostra a Tabela 34:

Tabela 34: Entrega da documentação de estágio até a entrega do Relatório Final

Ao final do semestre, quando entreguei o meu TCC (Relatório Final de Estágio), já tinha entregue toda a documentação de estágio preenchida corretamente e no prazo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	1	3,6%
2 - Discorda parcialmente	1	3,6%
3 – Indiferente	1	3,6%
4 - Concorda parcialmente	6	21,4%
5 - Concorda completamente	19	67,9%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Pela assertiva seguinte, ficou claro que a forma de entrega do Relatório não está clara para os alunos(as), pois exatamente a metade (14 alunos(as), 50%) discordou parcialmente ou completamente da afirmação de que ao final do semestre estava claro como deveria ser entregue, em que formato e para quem, e quais as fichas deveriam ser entregues junto, segundo a Tabela 35:

Tabela 35: Clareza na forma de entrega do Relatório Final pelos alunos(as)

Ao final do semestre, estava claro para mim como deveria ser entregue o TCC, em que formato e para quem, e quais as fichas deveriam ser entregues junto.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	7	25,0%
2 - Discorda parcialmente	7	25,0%
3 - Indiferente	2	7,1%
4 - Concorda parcialmente	7	25,0%
5 - Concorda Completamente	5	17,9%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A décima quarta afirmativa foi motivada pelo levantamento de alguns professores que comentaram nas entrevistas que os alunos os questionavam sobre o fato de não ter banca avaliadora ou apresentação pública. De fato, a Tabela 36 uma parcela considerável dos pesquisados concordou com a afirmação, parcialmente ou completamente (46,5%), mostrando que não é um fato incomum:

Tabela 36: Questionamento ao orientador sobre banca avaliadora ou apresentação pública

Achei estranho ou questionei o meu orientador o fato de não ter banca avaliadora na ESAG ou apresentação pública, pois somente o orientador dá nota.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	11	39,3%
2 - Discorda parcialmente	4	14,3%
3 - Indiferente	0	0,0%
4 - Concorda parcialmente	5	17,9%
5 - Concorda completamente	8	28,6%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Para aprofundar o raciocínio da questão anterior, foi formulada uma assertiva para verificar se os alunos(as) acreditam que mais de um avaliador ou banca pública contribua para uma maior qualidade dos trabalhos, e a grande maioria concordou com a afirmação (17 alunos(as), 60,8%), parcialmente ou completamente, como mostra a Tabela 37:

Tabela 37: Contribuição de mais de um avaliador ou banca pública para a qualidade dos trabalhos

Acredito que mais de um avaliador ou banca pública contribua para uma maior qualidade dos trabalhos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	5	17,9%
2 - Discorda parcialmente	2	7,1%
3 – Indiferente	4	14,3%
4 - Concorda parcialmente	5	17,9%
5 - Concorda completamente	12	42,9%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Nas entrevistas, foi comentado que os alunos não sentem orgulho do seu “TCC”, mas poucos alunos pesquisados discordaram parcialmente ou completamente (14,2%) da afirmativa de que o(a) aluno(a) ficou muito orgulhoso do seu TCC e dos resultados que alcançou com ele apresentada na pesquisa, como mostra a Tabela 38:

Tabela 38: Orgulho do TCC e dos resultados alcançados com ele

Fiquei muito orgulhoso(a) do meu TCC e dos resultados que alcancei com ele.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	2	7,1%
2 - Discorda parcialmente	2	7,1%
3 – Indiferente	4	14,3%
4 - Concorda parcialmente	10	35,7%
5 - Concorda completamente	10	35,7%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Embora a maioria dos alunos tenha concordado que teve orgulho do seu Relatório Final, a afirmativa de que os resultados tenham sido aproveitados na sua vida profissional ou pela empresa em que trabalham não teve tanta concordância, como pode-se perceber na Tabela 39. A soma dos que não concordaram (discordaram ou foram indiferentes) foi de 64,3%:

Tabela 39: Aproveitamento dos resultados da pesquisa na vida profissional ou pela empresa do aluno

Os resultados do meu TCC foram aproveitados na minha vida profissional ou pela minha empresa.	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Discorda completamente	5	17,9%
2 - Discorda parcialmente	2	7,1%
3 – Indiferente	11	39,3%
4 - Concorda parcialmente	8	28,6%
5 - Concorda Completamente	2	7,1%
Total	28	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

#### 4.4.3 Análise dos questionários com alunos

No primeiro questionário, a maioria dos alunos (91,7%) confirmou que conhecia as informações do Regulamento de Estágio Supervisionado, assim como do cronograma (86,1%) e dos documentos exigidos (88,9%). Deve-se considerar que o questionário foi aplicado ao final do semestre letivo, depois que eles já tinham concluído a disciplina, ou seja, muitos ficaram sabendo das informações no decorrer ou final do semestre. O que de fato acontece é que, no decorrer do semestre, os alunos demonstram não conhecer o cronograma, ou não o leem, pois as dúvidas são recorrentes e sempre as mesmas, por exemplo, qual é o dia de entrega e o que tem que entregar, ou entregam documentações incorretas ou incompletas sem ter tirado dúvidas.

A maioria dos alunos ficou sabendo do cronograma indo pessoalmente na Coordenação, ou pelo site da Coordenação (somando 64, 6%). Já como ficaram sabendo dos documentos exigidos também foi indo pessoalmente na coordenação, ou lendo o cronograma (total de 65,7%), e somente um aluno respondeu que foi através do site da coordenação. Percebe-se então, que a presença dos alunos na Coordenação ainda é importante para sanar as dúvidas existentes, ou é o meio mais utilizado justamente pelas outras formas se mostrarem ineficientes.

Sendo o site da Coordenação a principal tecnologia que a Coordenação utiliza para a disponibilização das informações e documentos de estágio, é preocupante que um total de 27,8% dos alunos pesquisados tenha reconhecido que não acessavam o site. Dos que acessam, a maioria admitiu que acessava pouco, com baixa frequência, uma vez ao mês (30,8%) ou uma ou duas vezes ao semestre (26,9%). Nenhum parâmetro de avaliação do site questionado teve média de nota igual ou maior que 4, que corresponde a “bom”, sendo que a atualização obteve a pior média de nota (3,23, entre regular e bom). Os alunos comentaram que falta clareza,

organização, sugestividade e material explicativo no site, confirmando que uma atualização do site da Coordenação de Estágios se faz necessária.

Entre os aspectos administrativos avaliados, a Comunicação com o setor de estágios teve a pior média (3,33). e somente a metade (50%) avaliou como bom ou ótimo. Entre as críticas estão informações desencontradas dadas pelos funcionários, falta de proatividade da coordenação e o mau atendimento aos alunos que tem dúvidas. Sugestões foram dadas, como de reuniões regulares, uma divulgação maior das informações mais relevantes, além de reformulação do site, confirmando as sugestões dadas também nas entrevistas.

Igualmente à avaliação do site, nenhum aspecto administrativo avaliado teve média igual ou maior que 4, que seria “bom”. A Organização interna teve média de 3,47, onde os alunos comentaram que é desorganizado quanto aos prazos para assinar, e tanto a localização equivocada dos documentos quanto a perda de documentos foram citadas. Em relação aos documentos exigidos, com média de 3,61, os alunos citaram como pontos negativos a burocracia exigida para quem é sócio da empresa e o envio de avisos por engano, gerando um stress desnecessário. O Esclarecimento de dúvidas dado pela Coordenação teve uma média um pouco melhor (3,66) embora tenha sido recorrente a queixa de informações desencontradas pela equipe de estágio, ou a falta de paciência no atendimento. A Coordenação pode analisar, então, a possibilidade de realizar reuniões periódicas para alinhar melhor as respostas às dúvidas, e realizar um treinamento anual ou semestral para melhorar o atendimento aos alunos, além de relembrar atividades básicas como fluxo e arquivamento de documentos.

Embora 83,3% dos respondentes do primeiro questionário tenha admitido ter entregue a documentação no prazo correto, o que se repetiu no segundo questionário com 89,3% dos respondentes, tanto os funcionários como gestão do estágio percebem que a entrega correta e no prazo não é a realidade devido ao grande retrabalho gerado ao longo e no final do semestre. De fato, a grande maioria dos alunos(as) admitiu ter tido dúvidas no preenchimento da documentação ou entregou errado e teve que refazer (89,9%), comprovando que há muito desencontro de informações. Os questionados admitiram que as dúvidas são frequentes, e deram sugestões que vão desde fazer um mapeamento, esquema ou desenho com os prazos, documentos e pessoas envolvidas para facilitar, até a criação de uma rede de relacionamento com o aluno. Entre os alunos que admitiram ter entregue atrasado, ficou claro que a falta de comunicação os prejudicou nessa etapa, além da desinformação a respeito das diferenças entre estágio obrigatório e não obrigatório, e dependência de assinatura de empresa ou professor, ou seja, certa flexibilidade foi necessária neste aspecto pois o aluno não depende só dele para a

entrega da documentação de estágio. Fica evidente, então, que mais do que a simples criação do Guia de Estágio Supervisionado, a forma como ela apresenta as informações deve ser o mais simplificado possível, com desenhos e esquemas que indiquem o correto fluxo de documentos.

No relacionamento com o professor, ficou constatado que os meios mais utilizados para se comunicar com o professor foram: Pessoalmente (37,3%), e-mail (36,1%) e aplicativo de mensagens (20,5%). O uso crescente destes aplicativos de mensagens pode ser um aliado na promoção da comunicação, mas não substitui o contato pessoal, que também deve ser incentivado ou formalizado pela Instituição.

Uma parcela considerável de alunos (33,1%) admitiu se encontrar uma vez ao mês ou menos com o professor orientador. Apesar dos encontros não serem muito frequentes, a maioria avaliou bem a comunicação com o professor orientador (41,7% como eficiente e 47,2% como muito eficiente). Os alunos justificaram essa avaliação, onde a rapidez na resposta e a disponibilidade em ajudar foram valorizados pelos alunos(as), assim como o uso de aplicativos de mensagens pelo WhatsApp foi bastante citado como uma tecnologia facilitadora na orientação. A insatisfação quanto a orientação gira em torno da desigualdade de atendimento aos alunos pelos professores e agenda muito cheia, prejudicando os encontros de orientação. Este aspecto se repetiu no resultado do segundo questionário, quando uma parte dos respondentes (32,1%) demonstrou não ter ficado satisfeito com a forma e horas dedicadas a orientação, talvez evidenciando a necessidade de se institucionalizar ou garantir aos alunos as horas dedicadas à orientação e garantir uma maior equidade no processo de orientação.

No segundo questionário, ficou evidente pela pesquisa que parte dos alunos (50% dos respondentes) teve dificuldades ou muitas dúvidas na escolha do tema, confirmando de que há muita desinformação nesta etapa. Um quarto (¼) dos respondentes definiu o orientador somente depois da matrícula, e somente 39,3% admitiu completa ou parcialmente que tinha definido tema ou título antes da matrícula, o que é um número muito baixo em vista das necessidades da gestão do estágio supervisionado, principalmente pela necessidade de que se tenha definido no semestre anterior por causa da elaboração do PTI, e também pelo estágio supervisionado acontecer em somente um semestre, ou seja, pode ser pouco tempo para quem não tem estas informações básicas definidas. Uma parcela dos alunos (42,9%), inclusive, concordou que um semestre é pouco para o desenvolvimento do trabalho. A grande maioria (60,7%) também não tinha definido os objetivos antes da matrícula, o que torna o semestre ainda mais “apertado” para se desenvolver todo o trabalho, confirmando a necessidade de se repensar a quantidade de semestres disponíveis para se desenvolver o Relatório Final de Estágio com maior qualidade.

Contradizendo a informação provinda das entrevistas de que os alunos “caiam” somente para os professores que gostam de orientar, o resultado do questionário mostrou que a maioria dos respondentes ainda os procuram pela familiaridade com o tema (uma soma de 78,5%), mas é um fato que realmente acontece, pois 17,8% concordaram que procuraram pela acessibilidade ao professor. Uma parte maior ainda (32,1%) admitiu mesmo que parcialmente que tenham mudado de tema no decorrer do semestre, talvez pela desinformação inicial ou a falta de um suporte maior da coordenação na escolha do tema.

Quase a metade dos alunos (46,4%) não sabia a diferença entre estágio obrigatório e não obrigatório quando se matriculou, confirmando a impressão de um dos entrevistados de que muitos não sabiam esta diferença, o que prejudica muito a entrega da documentação correta. É importante que essa informação seja trabalhada com os alunos desde as primeiras fases.

Nem todos os professores dão orientações a respeito da documentação de estágio, como ficou evidente quando 39,3% discordaram da afirmação colocada na pesquisa. É confirmada a necessidade de envolver e responsabilizar mais os professores orientadores nesta função, pois em observação da equipe de estágio, muitos alunos já confirmaram na Coordenação que não entregaram documentação porque os seus orientadores não comentaram em nenhum momento que teriam que entregar.

Uma parcela considerável ( $\frac{1}{4}$ ) dos pesquisados teve dificuldades em lembrar a matéria na hora da construção da fundamentação teórica. Uma sugestão é que se monte um banco de informações com os materiais dados nas disciplinas e que os alunos possam acessar pelo Polvo, ou que os professores orientadores deixem descrito no Guia de Estágio, além da descrição dos assuntos que eles gostam de orientar, uma lista de principais autores indicados pelo professor.

A necessidade de se montar um material informativo também sobre a entrega do Relatório final se confirmou, pois há realmente muita confusão em relação a entrega do Relatório Final, como foi levantado nas entrevistas. Exatamente a metade (14 respondentes, 50%) discordou parcialmente ou completamente da afirmação de que ao final do semestre estava claro como deveria ser entregue, em que formato e para quem, e quais as fichas deveriam ser entregues junto com o Relatório Final.

Quase a metade (46,5%) concordou que achou estranho ou questionou o orientador o fato de não ter banca ou apresentação pública, confirmando que é comum esse questionamento, como relataram alguns professores entrevistados. Embora nem todos tenham achado estranho ou questionado o orientador quanto a isso, a maioria dos respondentes (60%) concordou mesmo que parcialmente que mais de um avaliador ou banca pública contribua para a qualidade dos

trabalhos. Este é um aspecto então que a gestão do curso de Administração deve levar em consideração na hora de decidir sobre modificações no Projeto Pedagógico do Curso.

Poucos respondentes (14,2%) alegaram não ter orgulho do seu trabalho final, mostrando não ser totalmente correta essa afirmação levantada nas entrevistas. A maioria (64,3%), porém, discordou totalmente ou parcialmente que tenham aproveitado seus resultados na sua empresa ou vida profissional. É verídica então a preocupação levantada nas entrevistas com os resultados dos trabalhos, quando foi afirmado que os alunos fazem o estágio obrigatório somente para cumprir uma questão legal, neste ponto, a responsabilidade do professor orientador aumenta.

Como também levantado na literatura, há uma enorme dificuldade para que as duas esferas (prática e teoria) andem lado a lado (CASSUNDÉ ET AL, 2017), daí a importância do professor orientador de estágio. Os professores são os principais atores incentivadores dos alunos para a sua própria valorização no mercado de trabalho, como alertaram Bianchi et al (2009). O estágio supervisionado é oportunidade valiosa para o aluno conectar o saber ao fazer, criando um vínculo entre teoria e prática, e se tornando profissional, o que é qualidade indispensável no mercado. (COLOMBO E BALLÃO, 2014).

Incentivar mais os alunos a optarem por projetos de estágio supervisionado práticos é papel fundamental do professor, pois alguns alunos só vão consolidar a aplicação do conhecimento adquirido em sala de aula na prática, pelo exercício do estágio supervisionado. Lima e Olivo (2007) comentaram que o sucesso do estágio supervisionado depende de toda a equipe, mas sem dúvida, professores que estejam comprometidos com desenvolvimento de competências exigidas de um pesquisador, por orientação técnica, conceitual, teórica e metodológica, são primordiais nesse processo.

Visando uma maior aplicação prática dos trabalhos, a gestão deve aproximar também uma maior interação entre o aluno, a empresa e a escola. Esta relação aproximada promove um ganho pedagógico para todos, visto que grande parte da bagagem teórica da sala de aula converge com a situação concreta e do cotidiano, no mundo econômico real [...]. (COLOMBO E BALLÃO, 2014, p. 173). Os trabalhos devem ser desenvolvidos em função das exigências das organizações, segundo Bianchi et al (2009), e direcionados às áreas de interesse dos alunos e das IES.

A coordenação pode “chamar” as empresas para participarem mais do processo, apresentando suas necessidades que possam servir de objeto de estudo aos estudantes, ou lançando um edital semestral, ou promovendo esse questionamento às empresas que já participam da feira de oportunidades, evento que atualmente é mais direcionado ao estágio não

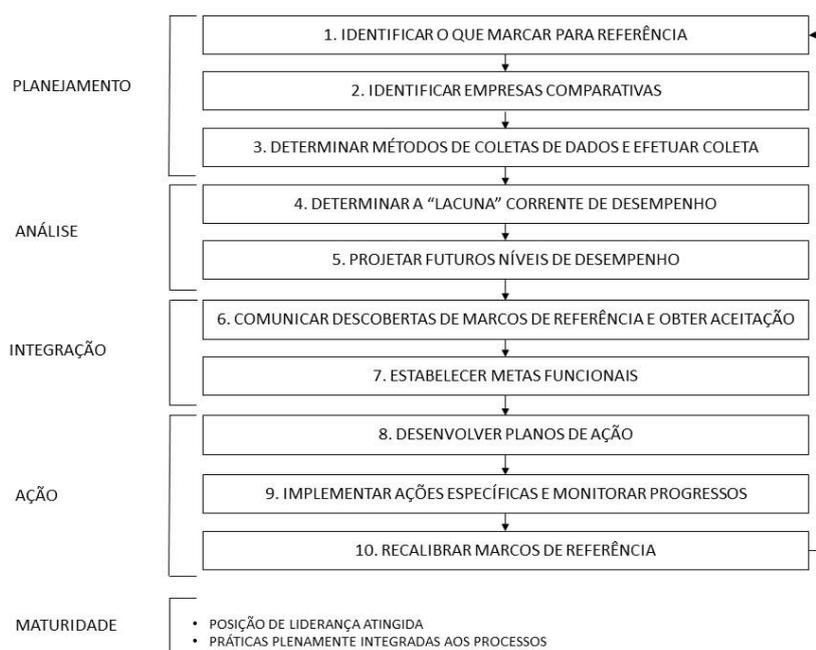
obrigatório. Ganham as empresas, que vislumbram a resolução de seus problemas reais, e ganham os alunos, que podem verificar, segundo Lima e Olivo (2007), que não existem “receitas prontas” e ajustadas para qualquer organização, são incentivados então a exercitar sua capacidade de interpretação e reflexão dos parâmetros teóricos em relação à prática observada e desenvolver sua capacidade crítica, analítica e reflexiva que envolvem os problemas organizacionais mais atuais, oportunidades estas de fortalecer as organizações e a sociedade.

Continuamos a seguir, a apresentar os resultados de questionários, instrumento escolhido para coletar dados para a pesquisa de Benchmarking, feito desta vez com os gestores de estágio obrigatório de outros cursos de Administração.

#### 4.5 RESULTADO DO QUESTIONÁRIO COM OUTROS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO (PROCESSO DE BENCHMARKING)

Para iniciar o processo de Benchmarking descrito na literatura, é preciso relembrar as fases do processo mais citado (Figura 26 de Camp, 1993) e que foi escolhido como referencial para esta pesquisa, a ser completado até a fase 8 nesta dissertação (desenvolver planos de ação) com a elaboração da proposta, pois esta pesquisa contempla somente até a elaboração da proposta.

Figura 26: Passos do processo de Benchmarking



A realização das fases do benchmarking é apresentada nos subcapítulos seguintes.

#### 4.5.1 Identificação dos marcos de referência

Foram identificados então os principais marcos de referência (Quadro 12) a serem investigados pelo o Benchmarking (fase 1), baseado nos itens de análise já definidos no modelo de análise de dados da Dimensão Situacional, descrito na metodologia do estudo:

Quadro 13: Marcos de referência de benchmarking para o processo de Estágio Supervisionado em Administração

Marcos de referência da pesquisa de Benchmarking
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho Regulamento;</li> <li>- Desempenho aspectos administrativos; e</li> <li>- Desempenho aspectos tecnológicos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

#### 4.5.2 Identificação das empresas comparativas

O Quadro 13 mostra os nomes das Instituições de Ensino que responderam à pesquisa, oriundos da amostra escolhida segundo critérios já apresentados no capítulo da metodologia. A Universidade do Vale do Itajaí teve 2 cursos participantes, como as respostas divergiram bastante entre um curso e outro, ambos foram mantidos na pesquisa. 26 cursos responderam à pesquisa, e destas que responderam, 23 estão entre os 100 melhores cursos de Administração segundo o RUF.

Quadro 14: Instituições dos Cursos de Administração participantes da pesquisa (Continua)

Posição RUF	Nome da Instituição de Ensino	Estado	Identificação na Pesquisa
2	FEA-Universidade de São Paulo USP (USP)	SP	Questionado 1 (Q1)
6	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	RJ	Questionado 2 (Q2)
7	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)	SP	Questionado 3 (Q3)
21	Faculdade de Gestão e Negócios/ Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	MG	Questionado 4 (Q4)
29	Universidade Estadual de Londrina (UEL)	PR	Questionado 5 (Q5)
30	Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc)	SC	Questionado 6 (Q6)
34	Faculdade Ibmec Minas Gerais (IBMEC)	MG	Questionado 7 (Q7)
39	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	RS	Questionado 8 (Q8)
40	Universidade Federal do Pará (UFPA)	PA	Questionado 9 (Q9)
45	Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)/1	SC	Questionado 10 (Q10)
45	Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)/2	SC	Questionado 11 (Q11)
49	Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)	SP	Questionado 12 (Q12)

Quadro 13: Instituições dos Cursos de Administração participantes da pesquisa (Conclusão)

57	Faculdade de Ciências da Administração FCAP/Universidade de Pernambuco (UPE)	PE	Questionado 13 (Q13)
64	Universidade de Fortaleza (UNIFOR)	CE	Questionado 14 (Q14)
65	Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)	PR	Questionado 15 (Q15)
73	Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP)	PE	Questionado 16 (Q16)
79	Centro Universitário Espírito-Santense (FAESA)	ES	Questionado 17 (Q17)
80	Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)/GUARAPUAVA	PR	Questionado 18 (Q18)
83	Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH)	MG	Questionado 19 (Q19)
95	Universidade Regional de Blumenau (FURB)	SC	Questionado 20 (Q20)
96	Centro Universitário São Lucas (FSL)	RO	Questionado 21 (Q21)
97	Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE)	SC	Questionado 22 (Q22)
99	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)	SP	Questionado 23 (Q23)
251-300	Universidade Federal do Cariri (UFCA)	CE	Questionado 24 (Q24)
351-400	Centro universitário de Santa Fé do Sul (UNIFUNEC)	SP	Questionado 25 (Q25)
501-600	Centro Universitário de Votuporanga (UNIFEV)	SP	Questionado 26 (Q26)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Os Coordenadores de Estágios foram os que mais responderam à pesquisa (Tabela 40):

Tabela 40: Cargo do respondente da pesquisa

Cargo do respondente da pesquisa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	
			(%)
Coordenador(a) de Estágios	14		53,8%
Coordenador(a) de Curso	9		34,6%
Coordenador do Curso e de Estágios	1		3,8%
Outro: Coordenadora de Retenção de Carreiras	1		3,8%
Outro: Supervisora do Núcleo de Estágio	1		3,8%
<b>Total</b>	<b>26</b>		<b>100,0%</b>

Fonte: elaborada pela autora, 2019

A maioria das Instituições respondentes pertence ao estado de São Paulo (SP), seguido de Santa Catarina (SC), Paraná (PR) e Minas Gerais (MG) segundo a Tabela 41:

Tabela 41: Estado dos respondentes da pesquisa

Estados participantes da pesquisa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
São Paulo (SP)	6	23,1%
Santa Catarina (SC)	5	19,2%
Paraná (PR)	3	11,5%
Minas Gerais (MG)	3	11,5%
Ceará (CE)	2	7,7%
Pernambuco (PE)	2	7,7%
Espírito Santo (ES)	1	3,8%
Pará (PA)	1	3,8%
Rio de Janeiro (RJ)	1	3,8%
Rondônia (RO)	1	3,8%
Rio Grande do Sul (RS)	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Veremos, a seguir, o método de coleta de dados escolhido na pesquisa de Benchmarking.

#### 4.5.3 Determinação do método de coleta de dados e efetuar coleta

O método de coleta de dados qualitativo mais utilizado, a entrevista, foi descartado nesta pesquisa de benchmarking pelos seguintes motivos:

- a) Não é conhecido quais entre os melhores cursos de Administração possuem as melhores práticas em gestão de estágio supervisionado, pois estas não estão entre os critérios destas avaliações; e
- b) considerando o item anterior, o melhor método para se determinar quais as melhores práticas de gestão de estágio obrigatório seria investigar o maior número possível de cursos entre os melhores, e a entrevista se mostrou inviável nesta condição por limitações de tempo e distância dos entrevistados, dispersos pelo território nacional e de difícil acesso.

Foi determinado então que o questionário online investigando as práticas de estágio supervisionado, com perguntas abertas e fechadas era a melhor opção para alcançar um número maior de instituições. O objetivo principal do questionário foi levantar as melhores práticas de gestão de estágio supervisionado em Administração, e os objetivos secundários foram: levantar informações administrativas e curriculares sobre estágio supervisionado; investigar a eficiência do regulamento de estágio supervisionado; analisar a eficiência do processo de estágio supervisionado; investigar o uso de tecnologias e inovações no processo; e analisar a eficiência

e necessidade de melhorias na visão do principal gestor de estágio supervisionado da Instituição de Ensino, que pode ser o Coordenador de Curso ou o Coordenador de estágio do curso de Administração.

Os dados foram coletados entre abril e maio de 2019.

#### 4.5.4 Determinação da lacuna de desempenho

Para determinar a lacuna de desempenho, é apresentado todos os resultados da pesquisa, e em seguida é apresentado o quadro da lacuna de desempenho, onde é possível comparar as respostas e identificar a lacuna de desempenho em relação às IE's pesquisadas.

##### 4.5.4.1 Resultados da coleta de dados da pesquisa de Benchmarking

Os questionados responderam sobre como é organizada a disciplina de Estágio Supervisionado na grade Curricular (Tabela 42). Pôde-se perceber que a resposta variou muito, mas entre os respondentes, a maioria dos cursos ainda apresenta o estágio obrigatório em dois ou mais semestres (18 respondentes, dando a soma de 69,2%):

Tabela 42: Frequência da organização do Estágio Supervisionado na Grade Curricular

Como o Estágio Supervisionado é organizado na grade curricular?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Dividido em dois semestres	9	34,6%
Mais de 2 semestres	9	34,6%
Último semestre, mas respeitando uma pré-matrícula ou entrega de um projeto pelo aluno	2	7,7%
Outro: Penúltimo ou último semestre	2	7,7%
Outro: Livre a partir do quarto período	1	3,8%
Outro: No terceiro ano (anual) com pré-requisito	1	3,8%
Outro: O estágio ocorre no 6º período (+/- no meio do curso)	1	3,8%
Outro: Os discentes podem realizar o estágio obrigatório a partir do 5º período	1	3,8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Os questionados puderam justificar a resposta, e entre os que responderam “dividido em dois semestres”, um respondeu como é dividida a carga horária: “Mínimo de 300 horas de

estágio supervisionado (150h por semestre) ” (Q1). Outro respondeu que é “no último ano do curso” (Q), e outro comentou que mesmo com dois semestres, há uma disciplina de pesquisa:

Antes do aluno iniciar os dois semestres de estágio, ele precisa cursar a disciplina Pesquisa em Administração, na qual recebe informações gerais sobre metodologia, estrutura do TCC e outras. Nesta disciplina ele já elabora o pré-projeto compreendendo: Elementos pré-textuais, Introdução, Fundamentação Teórica (que não precisa ser completa, pois não daria tempo), Aspectos Metodológicos e Caracterização do Ambiente de Estágio. Com o pré-projeto bem feito fica bem mais fácil a vida do aluno e do orientador quando efetivamente inicia o seu estágio. Na disciplina Pesquisa em Administração o aluno já tem que definir empresa, tema e orientador, o qual já dá algum tipo de apoio, principalmente na Introdução e nos itens a serem abordados na Fundamentação Teórica. (Q10)

Um respondeu que, além de ser dois semestres, é “Nos dois últimos semestres do Currículo do Curso” (Q16). Um questionado explicou nesta resposta como é dividido conteúdo: “Estágio 1 - Entrega Situação Observação Problema (projeto) + Relatório de Estágio; Estágio 2 - Entrega de Relato de Caso Científico + Relatório de Estágio” (Q 21).

Entre os que responderam “mais de 2 semestres”, um explicou da liberdade que é dada ao aluno: “O aluno pode se inscrever na disciplina Estágio Supervisionado a partir do segundo período e pode terminar o relatório em até 4 semestres” (Q2), outro questionado explicou porque considera mais de 2 semestres: “6º semestre disciplina Introdução ao ESA (Estágio Supervisionado em Administração) para elaborar Proposta Preliminar de Estágio” (Q12). Neste grupo, um questionado explicou que, no curso da IE dele, o estágio supervisionado é feito na extensão: “O estágio supervisionado acontece em disciplinas de experiências organizacionais com atividades extensionistas” (Q14). Aglutinado na opção de mais de dois semestres, um questionado que escreveu na opção “Assim que concluir 50% da carga horária, do 4 ao 8 período” explicou que existe um pré-requisito: “Existe um pré-requisito para o aluno pleitear a aprovação em Estágio Obrigatório: Ter cursado 50% da carga horária total do curso” (Q17). Outro também aglutinado nesta opção, respondeu como “4 semestres”, dando a entender na explicação que o aluno tem liberdade para entregar o documento: “Após o 5º semestre do curso o aluno poderá fazer a entrega do documento” (Q23). Outro justificou que é dividido em 4 semestres: “O nosso Estágio Supervisionado ele tem início no 5º semestre do curso (5º e 6º ciclo I e 7º e 8º Ciclo II)” (Q25), assim como outro justificou: “nos quatro últimos semestre de formação” (Q26).

Entre os que responderam “Último semestre, mas respeitando uma pré-matrícula ou entrega de um projeto pelo aluno”, “No último semestre o aluno deverá fazer, unicamente, o estágio. Caso tenha pendência de disciplinas, não poderá cursar. Ao término do estágio, entrega

a parte escrita e apresenta para a banca” (Q8) e “O aluno é matriculado no último módulo do curso na disciplina de estágio obrigatório, sendo acompanhado por um professor que define o processo de entrega dos relatórios de estágio” (Q19).

Entre os que responderam “penúltimo ou último semestre”, houve uma justificativa: “Como o curso está organizado por créditos, o aluno pode optar entre o último ou penúltimo semestre” (Q3).

O que respondeu na questão que “O estágio ocorre no 6º período (+/- no meio do curso)”, justificou que é feito em um semestre único a partir do 6º: “O centro de estágio acompanha os estágios que podem ocorrer em todos os períodos do curso. Contudo, a partir do 6º é que se dá a obrigatoriedade do estágio (06 meses), este acompanhado pelo um professor orientador dá área do estágio” (Q13)

Todos os cursos analisados possuem Regulamento de Estágio, exceto aquele em que o Estágio supervisionado é feito na Extensão (Q14), como mostra a Tabela 43:

Tabela 43: Frequência de cursos que possuem Regulamento de Estágio Supervisionado

Possui Regulamento de Estágio?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	25	96,2%
Não	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Aos 25 respondentes que possuem Regulamento, foi perguntado então qual o ano do Regulamento, e as respostas variaram bastante, como mostra a Tabela 44. Um dos respondentes, de Regulamento de 2014, explicou que este está em revisão neste ano de 2019 (Q11). Outro que respondeu 2013, também respondeu que está reformulando e entrará em vigência uma nova versão no segundo semestre de 2019 (Q10).

Tabela 44: Frequência do ano do Regulamento de Estágio Supervisionado

Ano do Regulamento de Estágio	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
2019	4	16,0%
2018	4	16,0%
2017	5	20,0%
2016	2	8,0%
2015	1	4,0%
2014	1	4,0%
2013	4	16,0%
2012	1	4,0%
2005	1	4,0%
2001	1	4,0%
Não respondeu	1	4,0%
Total	25	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A maioria destes respondentes percebe que os alunos matriculados demonstram ter conhecimento e cumprem o Regulamento e os prazos (19 respondentes, 76%), como mostra a Tabela 45:

Tabela 45: Frequência da eficácia do Regulamento de Estágio Supervisionado

Eficácia Regulamento de Estágio	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
A maioria dos alunos matriculados demonstra ter conhecimento e cumpre perfeitamente o Regulamento e os prazos de estágio obrigatório	19	76,0%
Aproximadamente metade dos alunos demonstra ter conhecimento e cumpre perfeitamente o Regulamento e os prazos de estágio obrigatório	5	20,0%
A maioria dos alunos demonstra não ter conhecimento e não cumpre perfeitamente o Regulamento os prazos de estágio obrigatório	1	4,0%
Total	25	100,0%

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Os questionados puderam justificar suas respostas. Dos que responderam que a maioria tem conhecimento e cumpre o Regulamento, um deles justificou que são feitas reuniões para esclarecer dúvidas: “Fazemos reuniões (2 por semestre, com presença obrigatória) para reforçar e esclarecer dúvidas” (Q1). Outro deste grupo também justificou que é feito um trabalho de divulgação das funções do centro de estágio, já nas fases iniciais: “Existe um trabalho sistemático de apresentação e divulgação dos serviços prestados pelo Centro de Estágio, principalmente junto aos alunos ingressantes” (Q13). Outro respondeu sobre a divulgação do

cronograma: “no início do ano há um edital de divulgação do cronograma com as principais fases do estágio e entrega de documentação e relatórios” (Q15). Outro respondeu que assim que os alunos estão aptos a fazer estágio obrigatório, toma conhecimento do Regulamento, e a frequência de envio de informativos: “O aluno toma conhecimento do regulamento assim que completa o pré-requisito, e informativos são encaminhados quinzenalmente” (Q17). Neste mesmo sentido, um questionado justificou “Além disso, passamos em sala para comunicar sobre os prazos e esclarecer dúvidas” (Q23), e “Nosso curso possui encontros quinzenais com os docentes da disciplina e a participação nas aulas são obrigatórias. No início do 5 semestre o professor apresenta a disciplina e as atividades e relatórios a serem desenvolvidos” (Q25). Outro justificou que isto é devido ao tempo de aplicação do Regulamento: “Em virtude do Regulamento já estar em aplicação desde 2016 os alunos já internalizaram todos os fluxos e processos relativos as etapas dos estágio 1 e 2’ (Q21). Outro respondeu sobre as penalizações a que não cumpre: “Por fazer parte do currículo, o aluno que não cumpre regularmente os prazos o mesmo fica retido em sistema de DP” (Q26).

Tendo respondido que aproximadamente metade dos alunos demonstra ter conhecimento e cumprir o Regulamento, um questionado justificou: “Se pudesse ter uma quarta opção: a maioria conhece, mas dificilmente cumprem os prazos” (Q6).

Foi perguntado a opinião dele sobre a eficiência dos processos, onde a maioria respondeu, conforme a Tabela 46, que funcionam bem (18 respondentes, 69,2%):

Tabela 46: Frequência da eficiência dos processos administrativos

Avaliação dos processos administrativos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Bom, os processos funcionam bem e são eficientes, com poucos problemas	18	69,2%
Regular, os processos enfrentam problemas, mas que não atrapalham sua eficiência na maioria das vezes	8	30,8%
Ruim, os processos enfrentam muitos problemas e são ineficientes	0	0,0%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Dentro dos que responderam “Bom, os processos funcionam bem e são eficientes, com poucos problemas”, um questionado justificou que tem o que melhorar: “Funcionam bem, mas podem melhorar” (Q1). Outro justificou a boa avaliação citando o acompanhamento ao aluno: “Há um acompanhamento em sala de aula (2 aulas semanais) para atendimento as dúvidas dos

alunos sobre documentação, elaboração do plano de atividades, relatório, etc” (Q15). O acompanhamento antes mesmo de iniciar o estágio obrigatório também foi citado: “Como a FAESA tem o cuidado de iniciar o tratamento deste processo desde a metade do curso do aluno; é possível afirmar que aparecem pouquíssimos problemas; pois todos são resolvidos no decorrer do curso” (Q17). Outro explicou a divisão de funções entre estágio e departamento: “Toda a questão administrativa e burocrática relativa a convênio é função do departamento de Estágio, que atua em todos os cursos com essa função. A função da Coordenação é pedagógica”

Dos que responderam que era “Regular”, um questionado citou a falta de planejamento estratégico: “Penso que deveria ter planejamento estratégico entre o setor e os departamentos” (Q6), já outro comentou sobre a rejeição que o estágio obrigatório enfrenta entre empresários e comerciantes: “Infelizmente, os Empresários e Comerciantes mesmo os docentes fazendo visitas e explicando a importância dos estágios para a formação dos nossos acadêmicos e os benefícios para os parceiros, eles ainda possuem grande rejeição. O que tem dificultado bastante o andamento da disciplina” (Q25).

Os questionados então avaliaram em uma escala de importância, a frequência com que enfrentam problemas nos processos. A primeira pergunta deste tipo foi em relação ao retrabalho (Tabela 47), a maioria admitiu que nunca ou raramente enfrenta esse tipo de problema (17 respondentes, soma de 65,3%):

Tabela 47: Frequência com que os cursos enfrentam problemas de retrabalho nos processos de estágio obrigatório

Retrabalho	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Nunca enfrenta	3	11,5%
2 - Raramente enfrenta	14	53,8%
3 - Às vezes enfrenta	7	26,9%
4 - Frequentemente enfrenta	2	7,7%
5 - Sempre enfrenta	0	0,0%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Sobre o desperdício ou mal uso de recursos financeiros, a maioria também respondeu que nunca ou raramente enfrenta, dando a soma entre estas duas opções de 88,4%, 23 respondentes (Tabela 48):

Tabela 48: Frequência de desperdício ou mal uso de recursos financeiros

Desperdício Financeiros	Recursos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Nunca enfrenta		16	61,5%
2 - Raramente enfrenta		7	26,9%
3 - Às vezes enfrenta		2	7,7%
4 - Frequentemente enfrenta		1	3,8%
5 - Sempre enfrenta		0	0,0%
Total		26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Diferentemente do desperdício de recursos financeiros, a questão sobre o desperdício de tempo teve um pouco mais de respostas na opção de “às vezes enfrenta” (23,1%), mas a maioria ainda respondeu que nunca ou raramente enfrenta, no total de 18 respondentes (59,3%) como mostra a Tabela 49:

Tabela 49: Frequência com que enfrentam desperdício de tempo

Desperdício Tempo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Nunca enfrenta	8	30,8%
2 - Raramente enfrenta	10	38,5%
3 - Às vezes enfrenta	6	23,1%
4 - Frequentemente enfrenta	2	7,7%
5 - Sempre enfrenta	0	0,0%
Total	26	100,0%

Fonte: elaborada pela autora, 2019

Os questionados responderam se enfrentam inflexibilidade nos processos, e a grande maioria respondeu que nunca ou raramente (20 respondentes, somando 76,9%), conforme a Tabela 50:

Tabela 50: Frequência com que enfrentam inflexibilidade nos processos

Inflexibilidade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Nunca enfrenta	5	19,2%
2 - Raramente enfrenta	15	57,7%
3 - Às vezes enfrenta	3	11,5%
4 - Frequentemente enfrenta	2	7,7%
5 - Sempre enfrenta	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A próxima pergunta questionava sobre a falta de recursos humanos ou pessoal capacitado, onde as respostas, apresentadas na Tabela 51, foram mais bem distribuídas entre as opções, sendo que a maioria nunca ou raramente enfrenta (18 respondentes, soma de 69,2%):

Tabela 51: Frequência com que enfrentam falta de recursos humanos ou pessoal capacitado

Falta de Recursos Humanos ou pessoal capacitado	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Nunca enfrenta	9	34,6%
2 - Raramente enfrenta	9	34,6%
3 - Às vezes enfrenta	4	15,4%
4 - Frequentemente enfrenta	4	15,4%
5 - Sempre enfrenta	0	0,0%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Os questionados responderam então a frequência com que enfrentavam problemas na comunicação nos processos de estágio supervisionado, neste aspecto houve uma frequência considerável dos que enfrentam às vezes (42,3%), onde somando com frequentemente ou sempre (15,3%), nos mostra que é um problema mais comum (57,6% no total), como mostra a Tabela 52:

Tabela 52: Frequência com que enfrentam falhas na comunicação

Falhas na Comunicação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Nunca enfrenta	2	7,7%
2 - Raramente enfrenta	9	34,6%
3 - Às vezes enfrenta	11	42,3%
4 - Frequentemente enfrenta	3	11,5%
5 - Sempre enfrenta	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Os questionados então responderam se enfrentam a insatisfação dos alunos, pode-se perceber pela Tabela 53 que poucos respondentes admitiram que enfrentam frequentemente ou sempre este problema (7,6%), mostrando que este não é um problema frequente:

Tabela 53: Frequência de problemas com insatisfação dos alunos

Insatisfação dos alunos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Nunca enfrenta	1	3,8%
2 - Raramente enfrenta	13	50,0%
3 - Às vezes enfrenta	10	38,5%
4 - Frequentemente enfrenta	1	3,8%
5 - Sempre enfrenta	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A próxima pergunta questionava sobre a frequência com que enfrentavam a insatisfação dos professores (Tabela 54), e a grande maioria respondeu que nunca ou raramente enfrenta (17 respondentes, ou 65,9%):

Tabela 54: Frequência com que enfrentam falhas na comunicação

Insatisfação dos professores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Nunca enfrenta	7	26,9%
2 - Raramente enfrenta	10	38,5%
3 - Às vezes enfrenta	6	23,1%
4 - Frequentemente enfrenta	3	11,5%
5 - Sempre enfrenta	0	0,0%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Em pergunta aberta, os questionados puderam elencar outro(s) problemas que enfrentam, atribuindo a mesma nota de frequência, de 1 a 5. Um deles respondeu que “2 (raramente enfrenta) - enfrentamos situações já esperadas na relação estágio x desenvolvimento” (Q5). Já outro respondeu sobre planejamento estratégico: “Planejamento estratégico – 5 (sempre enfrenta)” (Q6). O trâmite de documentos também foi comentado: “Trâmite de documentos (protocolo/assinatura/devolução) 4 (frequentemente enfrenta)” (Q15). A dificuldade dos alunos conseguirem empresas para fazer seu estágio obrigatório foi citada: “Alunos não conseguem vínculo de estágios em empresas locais: 2 (raramente enfrenta)” (Q16). Outro problema relatado nesta questão foi em relação a exigências para convênios: “Atendimento das exigências documentais para as Empresas Conveniadas – 5 (sempre enfrentamos)” (Q21). Já um respondente comentou nesta questão sobre a eficiência: “Com a possibilidade de atualizar a política de Estágio Supervisionado anualmente, todas as questões problemáticas são levantadas e tratadas durante o ano e no ano posterior são definitivamente resolvidas com mudanças no regulamento” (Q17).

Os respondentes foram questionados então sobre quais tecnologias utilizavam na gestão de estágio supervisionado, e puderam responder mais de uma opção, conforme Tabela 55. Pôde-se perceber que página na internet (25,8%) e planilhas eletrônicas (24,2%), seguidos de Mídias sociais (16,1%) ainda são as tecnologias mais utilizadas:

Tabela 55: Tecnologias utilizadas na gestão de estágio supervisionado

Tecnologias Utilizadas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Página na Internet	16	25,8%
Planilhas eletrônicas	15	24,2%
Mídias sociais	10	16,1%
Sistema desenvolvido especialmente para a gestão do estágio supervisionado (personalizado)	9	14,5%
Sistema de gestão pedagógico adquirido pronto e adaptado	3	4,8%
Sistema de gestão administrativo adquirido pronto e adaptado	3	4,8%
Outro: Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA ou AVEA)	2	3,2%
Aplicativo de celular	2	3,2%
Outro: sistema Institucional	1	1,6%
Outro: Sistema de gestão acadêmica próprio	1	1,6%
Total	62	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Com base na mesma questão, a pesquisadora elaborou então uma tabela de frequência que mostra quantas tecnologias são utilizadas combinadamente pelas respondentes (Tabela 56), onde a maior frequência foi de 2 tecnologias combinadas (12 respondentes, 46,2%):

Tabela 56: Número de tecnologias utilizadas combinadamente

Combinação de tecnologias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1	5	19,2%
2	12	46,2%
3	5	19,2%
4	3	11,5%
5	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A grande maioria então dos respondentes (21 respondentes, 80,8%) avaliou as tecnologias utilizadas como eficiente, como mostra a Tabela 57:

Tabela 57: Avaliação das tecnologias utilizadas na gestão de estágio supervisionado

Avaliação das tecnologias utilizadas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 – Ineficiente	0	0,0%
2 - Pouco eficiente	0	0,0%
3 – Indiferente	4	15,4%
4 – Eficiente	21	80,8%
5 - Muito eficiente	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Os questionados puderam comentar a avaliação, citando o que pode ainda melhorar na opinião deles: “Sempre pode melhorar” (Q1, 2019). “Ainda há processo que precisam ser ajustados para melhorar o controle das atividades dos alunos estagiários (Q21, 2019). “Necessário a criação de um banco de dados próprio para estágio supervisionado” (Q26, 2019).

Em relação às funções que estas tecnologias proporcionam, os respondentes puderam escolher mais de uma opção entre as apresentadas, onde 9 funções aparecem, entre selecionadas e descritas, conforme a Tabela 58. As funções mais frequentes são a disponibilização de documentos e formulários (29,2%), o correio eletrônico (19,4%) e a geração de relatórios diversos (18,1%). O preenchimento de documentos virtuais também é comum (16,7%):

Tabela 58: Funções das tecnologias utilizadas na gestão de estágio supervisionado

Funções das tecnologias utilizadas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Disponibilização de modelos de documentos e formulários	21	29,2%
Geração de relatórios diversos	13	18,1%
Função de correio eletrônico	14	19,4%
Preenchimento de documentos virtuais	12	16,7%
Assinatura eletrônica	3	4,2%
Agenda com avisos automáticos programados	6	8,3%
Outro: Confecção de currículos	1	1,4%
Outro: interligação do sistema de currículos com o pedagógico	1	1,4%
outro: Avisos sobre disponibilidade de estágios em empresas	1	1,4%
Total	72	100,0%

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Com base na mesma questão, foi elaborada uma Tabela de frequência (Tabela 59) com o número de funções tecnológicas combinadas que as IE's utilizam, onde foi possível visualizar que a maioria das respondentes utilizam 2 ou mais funções combinadas (soma de 80,8%).

Tabela 59: Número de Funções combinadas das tecnologias

Número de funções combinadas das tecnologias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1	5	19,2%
2	9	34,6%
3	4	15,4%
4	4	15,4%
5	4	15,4%
Total	26	100,0%

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Os respondentes puderam comentar as funções escolhidas, como mostra o Quadro 14.

Quadro 15: Comentários sobre as funções das tecnologias utilizadas pelas IE's

<b>Comentários sobre as funções das tecnologias utilizadas na gestão dos estágios supervisionados</b>
“Sistema para a formalização e acompanhamento dos contratos de estágio (entre empresa concedente e aluno)” (Q1)
“O sistema serve basicamente para receber a carta de estágio da empresa e fazer o respectivo protocolo” (Q3).
“O processo de informatização das atividades acadêmicas de estágio supervisionado tem contribuído para uma melhor transparência e controle pelo aluno” (Q4).
“Esses procedimentos têm sido bastante eficiente e eficaz no dia a dia” (Q5)
“Temos uma plataforma denominada Material Didático que possibilita tudo isso” (Q10)
“O sistema apenas armazena os dados dos estagio, dados dos alunos bem como a suas 03 avaliações” (Q13)
“O estágio como disciplinas de extensão não carece de software específico, além do sistema acadêmico desenvolvido pela própria universidade” (Q14)
“Os documentos do estágio são disponibilizados em Word, no Moodle, e para seu seu preenchimento há campos disponíveis; não há como alterar cláusulas. O e-mail do sistema Academus (sistema gestor pedagógico) facilita o envio de recados, alertas aos alunos matriculados. O Whatzapp também é uma ferramenta muito utilizada para tirar dúvidas.” (Q15)
“Sistema de Confecção de Currículos” (Q17)
“O processo de controle das etapas relativas ao estágio são todos gerenciados pelos sistemas CANVAS/BLUE <sup>4</sup> ” (Q21)
“Utilização do portal da UNIFEV para o envio da documentação para conferência antes da impressão da documentação” (Q26)

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

A próxima pergunta questionou os respondentes sobre as inovações experimentadas por eles, inovações administrativas foram ciadas, como a melhoria na comunicação: “Melhorias nos canais de comunicação com alunos, como reuniões periódicas, plantões de atendimento e elaboração do Manual de Estágio Supervisionado (versão eletrônica)” (Q1, 2019). O controle feito para evitar uma reconferência em pastas de alunos foi citado:

<sup>4</sup> O Canvas é um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) não livre. Fonte: Canvas, 2019.

(1) foi elaborado uma ficha Cadastral do estágio com dados do estagiário e empresa, para rápida visualização; (2) foi elaborado formulário de controle de recebimento de documentos por aluno "Espelho da documentação", onde se registra datas de entrega e devolução de vias, espaço para observação (anotação de eventuais problemas que ocorrem), assim como campo para Nota final, dessa forma não há necessidade de conferir documentos que estão anexos a pasta do aluno. O Espelho da documentação proporciona uma leitura rápida do que falta, onde está o documento, etc. (Q14, 2019)

A utilização das tecnologias foi comentada, como de um sistema: “a utilização do Sistema SEI<sup>5</sup>” (Q4, 2019). Um dos respondentes citou o compartilhamento das informações via internet como uma inovação: “Compartilhamento via internet, a partir dos dados, das informações” (Q9, 2019). Outro comentou sobre o uso uma tecnologia educacional para função tanto pedagógica como administrativa: “Uso do AVA Moodle permite permanente disponibilização e troca de material tanto de caráter pedagógico quanto administrativo” (Q18, 2019). Um dos respondentes citou o acesso pelo aluno ao banco de dados individual: “Implantar um banco de dados individual, onde o aluno teria o acesso por meio do seu código. E a cada semestre ele enviaria o relatório com todo o programa de estágio cumprido” (Q26, 2019).

Fatores pedagógicos foram apresentados, como a relação do estágio supervisionado com a extensão: “Conexão com projetos de extensão” (Q10, 2019), assim como outro: “O início de disciplinas de caráter extensionista a partir do 3o semestre” (Q14, 2019).

O caráter prático dos trabalhos foi comentado por alguns dos respondentes, como: “A maioria dos alunos desenvolve trabalhos teórico-prático de consultoria em temática de Administração, com base no seu próprio trabalho que já realiza enquanto funcionário de uma empresa” (Q12, 2019), e “Entrega de casos reais, situações problemas observadas como processo avaliativo da disciplina de Estágio 1 e 2” (Q21, 2019) Assim como por outro questionado:

Como inovação a FAESA emite um relatório de todos os alunos com 50% da CH do curso cumprida e trabalha estes alunos para que os mesmos utilizem seus estágios ou empregos no cumprimento do estágio obrigatório. Como inovação: o aluno utilizar o emprego, atuando como consultor e colocando em prática os conhecimentos teóricos. (Q17, 2019)

Uma respondente comentou que, no curso deles, são eles que elencam os temas dos estágios: “Elencamos temas/áreas para cada um dos quatro estágios” (Q20, 2019).

Na pergunta complementar, os questionados foram convidados a comentar, se necessário, outros aspectos relacionados a estágio supervisionado obrigatório que não tenham sido abordados na pesquisa (Quadro 15):

---

<sup>5</sup> Sistema Eletrônico de Informações (SEI), ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos desenvolvida pelo Tribunal Regional Federal 4 (TRF4). Fonte: Ministério da Fazenda (2019).

Quadro 16: Aspectos não abordados na pesquisa

<b>Comentários sobre aspectos não abordados na pesquisa</b>
“Muitos alunos têm vínculo de emprego, ou são empreendedores (já iniciaram um negócio como sócio em um empreendimento). Em se tratando de estágio obrigatório, como requerer horas de estágio de alunos que já têm outra atividade? Ou validar o "emprego" como "estágio"?” (Q1, 2019)
“Maior integração entre o setor de estágio e coordenação de curso” (Q6, 2019)
“Opções e formas de cumprir o estágio” (Q9, 2019)
“Em nossa proposta, o Estágio obrigatório é curricular, composto de disciplinas com créditos pagos pelo aluno, tendo orientação individual fornecida por docentes especialistas nas temáticas escolhidas pelos alunos, abrangendo as quatro áreas de Administração (Gestão de Pessoas, Marketing, Finanças e Operações)” (Q12, 2019)
“Não adotamos na nossa instituição a prática do TCC, sendo os estágios ou estágios desenvolvido e estimulado pela FCAP, o vínculo maior de ingresso do aluno no mercado de trabalho” (Q13, 2019)
“A FAESA possui o título de faculdade com as melhores práticas de estágio no ES. Essa premiação é organizada pelo IEL <sup>6</sup> e ocorre também nacionalmente” (Q17, 2019)
“Aplicação nas IES face o que diz as DCNs <sup>7</sup> ” (Q20, 2019)
“Ampliação do controle das atividades de estágio por parte do professor responsável pelo estágio supervisionado” (Q21, 2019)
“Em nossa área (administração), embora o estágio não seja obrigatório, no nosso curso o discente é obrigado a cursá-lo, dividido em 2 atividades de 80 horas cada. Contudo, este modelo não funciona, pois não existe acompanhamento e cobrança efetiva” (Q24, 2019)
“Infelizmente a DCN do Curso de Administração não obriga o Estágio Supervisionado, deixando a critério da Instituição exigir ou não. Acho que deveria exigir e ainda deixar mais claro o objetivo a ser atingido” (Q25, 2019)
“A questão da ética na formação no estágio do administrador” (Q26, 2019)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

#### 4.5.4.2 Lacuna de Desempenho entre Udesc e demais IE's

A lacuna do desempenho na gestão do estágio supervisionado pode ser definida após a comparação entre a Udesc e demais pesquisadas (Quadro 16), onde foi dividida em fatores pedagógicos, administrativos e tecnológicos. Pode-se perceber, que a maioria das Instituições participantes avaliaram seu desempenho de forma equivalente ou melhor do que a Udesc. Para uma melhor comparação, a Udesc ficou fixada no quadro como a primeira Instituição, e as demais estão apresentadas na ordem do Ranking do RUF.

<sup>6</sup> Instituto Evaldo Lodi (IEL): Agência de Integração de Estágios. Fonte: IEL (2019)

<sup>7</sup> Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Fonte: MEC (2019).

Em relação aos indicadores pedagógicos, na coluna Eficácia do Regulamento do quadro, as respostas 1 significa que os respondentes percebem que a maioria dos alunos demonstra ter conhecimento e cumprir o regulamento de estágio, enquanto que as respostas 0,5 significam que a metade demonstra ter conhecimento e cumprir o regulamento, enquanto a resposta 0 corresponde a resposta que a maioria demonstra não ter conhecimento e cumprir o regulamento de estágio. Das que possuem Regulamento, somente a UFCA admitiu que a maioria dos alunos demonstra não ter conhecimento do regulamento e não cumprem o Regulamento de Estágio.

Nos indicadores Administrativos, oito das respondentes avaliaram a eficiência dos processos como “Regular”, inclusive a Udesc, enquanto a maioria (17) avaliou como “Bom”. As respondentes avaliaram de 1 a 5 a frequência com que enfrentam os problemas citados, desde retrabalho até insatisfação dos professores, e os que não citaram “outro problema”, receberam a avaliação 1 (nunca enfrenta), para fins de calcular a média. Percebe-se pelo quadro que a pior média de frequência de problemas entre os respondentes é o da Udesc.

Nos indicadores tecnológicos, três das quatro instituições que avaliaram a eficiência das tecnologias como 3 (indiferente, não sendo eficiente nem ineficiente), admitiram que usam somente uma ou duas tecnologias para a gestão do estágio supervisionado, entre estas, nenhum sistema, como o caso da Udesc. A baixa avaliação das tecnologias entre estas IE's também parece estar relacionada com o pequeno número de funções que estas tecnologias proporcionam, todas as IE's que deram nota 3 listaram somente duas funções destas tecnologias. Somente uma IE que usa sistema de gestão de estágio avaliou como indiferente a tecnologia, a UFCA. As demais que utilizam sistema avaliaram como eficiente ou muito eficiente.

Quadro 17: Quadro comparativo de benchmarking (Continua)

		Instituições de Ensino participantes: cursos de Administração							
Indicadores pedagógicos		UDESC	FEA/USP	UFRJ	PUCSP	UFU	UEL	IBMEC/MG	UFSM
	Ano Reg.	2017	2013	2019	2017	2013	2012	2018	2018
	Semestres	único sem PM	2	mais de 2	Único	A partir do 5 período	2	A partir 4 período	Único com PM
	Eficácia Regulamento	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1
Indicadores administrativos	Processos	Regular	Bom	Bom	Bom	Regular	Bom	Bom	Bom
	Retrabalho	3	1	2	2	4	2	2	2
	Desperdício Rec. Fin.	1	2	1	2	1	2	1	1
	Desp. Tempo	3	1	1	2	3	3	2	1
	Inflexibilidade	2	1	2	2	5	2	2	2
	Falta de RH ou pessoal capacitado	4	1	1	1	4	2	1	2
	Falhas comum	5	2	2	2	4	3	3	3
	Insat. alunos	5	3	2	2	3	3	2	2
	Insat. Prof.	4	2	2	2	4	3	1	2
	Outro	5	1	1	1	1	2	1	1
	Média de freq. problemas	3,55	1,55	1,55	1,77	3,22	2,44	1,66	1,77
	Indicadores tecnológicos	Planilhas	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	
Página Internet		Sim		Sim		Sim	Sim	Sim	Sim
Sistema estagio			Sim						Sim
Sistema pedagógico				Sim					
sistema administrativo				Sim	Sim				
Mídias Sociais				Sim			Sim		
AVA /AVEA									
APP									
Eficiência tec.		3	4	4	3	4	4	4	4
Disp de modelos de docs.		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Relatórios		Sim	Sim	Sim		Sim	Sim		
correio eletrônico				Sim			Sim	Sim	Sim
Preenchimento de docs virtuais				Sim	Sim		Sim		
Assinatura eletrônica			Sim		Sim				
Agenda com avisos						Sim			

Quadro 16: Quadro comparativo de benchmarking (Continua)

		Instituições de Ensino participantes: cursos de Administração							
		UDESC	UFPA	UNIVALI/1	UNIVALI/2	UNIMEP	FCAP/UPE	UNIFOR	UNIOESTE
Indicadores pedagógicos	Ano Reg.	2017		2013	2014	2015	2005		2017
	Semestres	único sem PM	2	2	2	mais de 2	único: 6 Período	mais de 2	2: no 3 ano com PR
	Eficácia Regulamento	0,5	1	1	1	1			1
Indicadores administrativos	Processos	Regular	Regular	Bom	Regular	Bom	Bom	Bom	Bom
	Retrabalho	3	3	2	3	1	2	2	2
	Desperdício Rec. Fin.	1	3	1	2	1	4	1	1
	Desp. Tempo	3	3	2	3	2	1	1	2
	Inflexibilidade	2	3	2	4	2	2	2	1
	Falta de RH ou pessoal capacitado	4	3	1	3	3	4	3	1
	Falhas comum	5	3	1	3	2	3	3	3
	Insat. alunos	5	3	2	3	2	2	3	2
	Insat. Prof.	4	3	2	3	2	1	3	2
	Outro	5	1	1	1	1	1	1	4
	Média de freq. problemas	3,55	2,77	1,55	2,77	1,77	2,22	2,11	2
Indicadores tecnológicos	Planilhas	Sim		Sim	Sim			Sim	
	Página Internet	Sim	Sim	Sim			Sim		
	Sistema estagio			Sim		Sim	Sim	Sim	
	Sistema pedagógico		Sim		Sim				Sim
	sistema administrativo								
	Mídias Sociais		Sim					Sim	Sim
	AVA /AVEA								Sim
	APP								
	Outro								
	Eficiência tec.	3	4	4	4	4	4	4	4
	Disp de modelos de docs.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
	Relatórios	Sim	Sim	Sim			Sim		
	correio eletrônico		Sim		Sim	Sim		Sim	Sim
	Preenchimento de docs virtuais		Sim	Sim			Sim		Sim
Assinatura eletrônica			Sim						
Agenda com avisos		Sim	Sim						

Quadro 16: Quadro comparativo de benchmarking (Continua)

		Instituições de Ensino participantes: cursos de Administração							
		UDESC	UNICAP	FAESA	UNICENTRO	UNI-BH	FURB	FSL	UNIVILLE
Indicadores pedagógicos	Ano Reg. Semestres	2017 único sem PM	2001 2	2019 mais de 2	2013 mais de 2	2019 único com PM	2016 2 ou mais	2016 2	2018 2
	Eficácia Regulamento	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1
	Processos	Regular	Regular	Bom	Bom	Regular	Bom	Bom	Bom
Indicadores administrativos	Retrabalho	3	2	1	2	3	4	3	2
	Desperdício Rec. Fin.	1	1	1	1	2	1	3	1
	Desp. Tempo	3	2	1	2	3	2	2	1
	Inflexibilidade	2	2	2	3	3	2	2	1
	Falta de RH ou pessoal capacitado	4	2	1	2	2	2	2	1
	Falhas comum	5	2	1	2	3	2	4	2
	Insat. alunos	5	2	1	2	3	3	4	2
	Insat. Prof.	4	2	1	1	1	3	1	2
	Outro	5	2	1	1	1	1	5	1
	Média de freq. problemas	3,55	1,88	1,11	1,77	2,33	2,22	2,88	1,44
	Indicadores tecnológicos	Planilhas	Sim		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Página Internet		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim			Sim
Sistema estagio				Sim					
Sistema pedagógico								Sim	
sistema administrativo									
Mídias Sociais			sim	Sim	Sim				
AVA /AVEA					Sim				
APP									
Eficiência tec.		3							
Disp de modelos de docs.		Sim	4	5	4	4	4	4	4
Relatórios		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim
correio eletrônico				Sim		Sim		Sim	
Preenchimento de docs virtuais				Sim	Sim	Sim			Sim
Assinatura eletrônica					Sim	Sim		Sim	
Agenda com avisos									
Outro:		Sim		Sim			Sim		

Quadro 16: Quadro comparativo de benchmarking (Conclusão)

Instituições de Ensino participantes: cursos de Administração						
Indicadores pedagógicos		UDESC	FECAP	UFCA	UNIFUNEC	UNIFEV
	Ano Reg.	2017	3019	2017	2018	2017
	Semestres	único sem PM	mais de 2	2	mais de 2	mais de 2
	Eficácia Regulamento	0,5	0,5	0	1	1
Indicadores administrativos	Processos	Regular	Bom	Regular	Regular	Bom
	Retrabalho	3	2	2	3	3
	Desperdício Rec. Fin.	1	1	1	2	2
	Desp. Tempo	3	1	4	4	2
	Inflexibilidade	2	1	2	4	1
	Falta de RH ou pessoal capacitado	4	1	2	2	4
	Falhas comum	5	4	2	3	3
	Insat. alunos	5	3	2	2	3
	Insat. Prof.	4	1	4	2	3
	Outro	5	1	1	1	1
	Média de freq. problemas	3,55	1,66	2,22	2,55	2,44
	Indicadores tecnológicos	Planilhas	Sim	Sim	Não	Não
Página Internet		Sim	Sim	Sim	Sim	
Sistema estágio						Sim
Sistema pedagógico						
sistema administrativo						
Mídias Sociais						Sim
AVA /AVEA						
APP						Sim
Eficiência tec.		3				
Disp de modelos de docs.		Sim	4	4	3	3
Relatórios		Sim	Sim		Sim	Sim
correio eletrônico						Sim
Preenchimento de docs virtuais			Sim			
Assinatura eletrônica				Sim		
Agenda com avisos						

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Pode-se concluir, então, pelas descobertas do Benchmarking, que a lacuna de desempenho que acomete a Udesc em relação às demais pesquisadas, está relacionada ao desempenho em aspectos pedagógicos (na eficiência do Regulamento de Estágio Supervisionado), aspectos administrativos (eficiência dos processos, retrabalho, desperdício de tempo, falta de Recursos Humanos ou pessoal capacitado, na comunicação e satisfação de professores e alunos), e aspectos tecnológicos (na falta de tecnologias eficientes e funcionalidades necessárias).

No subitem a seguir, são apresentados então os referenciais de benchmarking que devem fazer parte dos níveis de desempenho desejados.

#### 4.5.5 Projeção de futuros níveis de desempenho: os referenciais de benchmarking

Para alcançar níveis superiores de desempenho na gestão de estágio supervisionado em Administração, é desejável que a Udesc tenha alguns referenciais como objetivo. O Quadro 17 apresenta os diferenciais pedagógicos das pesquisadas, que podem ser consideradas referências de Benchmarking nesta esfera:

Quadro 18: Referências de benchmarking para aspectos pedagógicos da gestão de Estágio Supervisionado (Continua)

Instituição	Eficácia Regulamento	Diferenciais Pedagógicos
FEA/USP	1 (Eficiente)	Reuniões periódicas 2 por semestre com presença obrigatória, plantões de atendimento e manual de estágio.
UFRJ	1 (Eficiente)	O aluno pode se inscrever na disciplina Estágio Supervisionado a partir do segundo período e pode terminar o relatório em até 4 semestres.
PUCSP	1 (Eficiente)	Separação das atividades burocráticas do estágio das atribuições do professor orientador.
UFSM	1 (Eficiente)	Último semestre é somente estágio, a cursar sem pendências nas disciplinas. Entrega parte escrita e apresenta a banca.
UNIVALI/1	1 (Eficiente)	disciplina antes Estágio: Pesquisa em Administração na qual o aluno elabora o pré-projeto e conexão com projetos de extensão.
UNIMEP	1 (Eficiente)	No 6o semestre o aluno cursa a disciplina Introdução ao ESA para elaborar Proposta Preliminar de Estágio. A maioria desenvolve seu trabalho teórico-prático na empresa onde trabalha .
FCAP/UPE	Não possui	Os estágios ou estágios desenvolvido e estimulado pela FCAP representam o vínculo maior de ingresso do aluno no mercado de trabalho.
UNIFOR	Não possui	O estágio supervisionado acontece em disciplinas de experiências organizacionais com atividades extensionistas, a partir da terceira fase.
UNIOESTE	1 (Eficiente)	Acompanhamento em sala de aula (2 aulas semanais) para atendimento as dúvidas dos alunos sobre documentação, elaboração do plano de atividades, relatório, etc.

Quadro 17: Referências de benchmarking para aspectos pedagógicos da gestão de Estágio Supervisionado (Conclusão):

FAESA	1 (Eficiente)	Pré-requisito: Emissão de relatório dos que atingiram a CH mínima, esforço para que alunos utilizem seus estágios ou empregos. Regulamento: revisto anualmente.
FURB	1 (Eficiente)	Estágio obrigatório em 4 semestres, com os temas já definidos pela Coordenação para cada um dos 4 estágios
FSL	1 (Eficiente)	Entrega de casos reais, situações problemas observadas como processo avaliativo da disciplina de Estágio 1 e 2.
FECAP	0,5	Estágio em 4 semestres. Visita em sala para comunicar sobre os prazos e esclarecer dúvidas.
UNIFUNEC	1 (Eficiente)	Início no 5º semestre o professor apresenta a disciplina, atividades e relatórios a desenvolver. Duração de 4 semestres, encontros quinzenais com os docentes, Participação nas aulas obrigatórias.
UNIFEV	1 (Eficiente)	Nos 4 últimos semestres. O aluno que não cumpre regularmente os prazos o mesmo fica retido em sistema de DP (Dependência).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em dados da pesquisa, 2019.

Entre as práticas levantadas, pode-se observar que é comum o estágio obrigatório ser desenvolvido em 4 semestres, em uma das IES, os temas já estão pré-definidos para cada semestre. Independentemente do número de semestres em que a disciplina é realizada, as reuniões periódicas, visitas em salas de aula e o acompanhamento de professores em sala de aula parecem ser importantes para a gestão das IES pesquisadas. Pode-se perceber também que muitas das IES pesquisadas possuem uma disciplina de introdução ao estágio obrigatório ou com o objetivo de elaboração de um pré-projeto de estágio. Um aspecto inovador é a relação que algumas IES fazem com projetos de extensão, priorizando mais ainda o caráter prático do estágio obrigatório. No mesmo sentido, existe ainda a prática de incentivar que os alunos utilizem seus estágios ou empregos para a elaboração do trabalho. O controle feito pela gestão dedicado aos alunos que cumprem os pré-requisitos também se mostra importante para o cumprimento do Regulamento.

Passando para os aspectos administrativos, o Quadro 18 mostra os diferenciais administrativos das pesquisadas, que podem ser considerados referências de Benchmarking:

Quadro 19: Referências de benchmarking para aspectos administrativos da gestão de Estágio Supervisionado

Instituição	Processos	Média de Frequência Problemas Processos	Diferenciais Administrativos
FEA/USP	Bom	1,55	Melhoria da comunicação com os alunos com as reuniões e plantões de atendimento
UFU	Regular	3,22	Maior transparência, e pelo sistema, o aluno tem controle da sua situação
FCAP/UPE	Bom	2,22	Trabalho sistemático de apresentação e divulgação dos serviços prestados pelo Centro de Estágio, principalmente junto aos alunos ingressantes
UNIOESTE	Bom	2	Edital de divulgação do cronograma com as principais fases do estágio e entregas. Elaboração de Ficha cadastral e Espelho da documentação
FAESA	Bom	1,11	Aluno toma conhecimento do Regulamento assim que completa a CH mínima, informativos são enviados quinzenalmente
FSL	Bom	2,88	Os alunos já internalizaram todos os fluxos e processos relativos as etapas do estágio. A função da Coordenação é pedagógica.
UNIFEV	Bom	2,44	A documentação é enviada pelo site para conferência antes da impressão

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2019.

As práticas administrativas evidenciadas na pesquisa vão desde a comunicação facilitada, novamente pelo esforço de reuniões, assim como o uso de sistema que passa mais transparência aos processos, além de ajudar na simplificação do fluxo dos processos, como é o caso de documentação virtual que pode ser conferida antes da impressão, assim como as citadas fichas cadastrais e espelhos da documentação, que evitam o retrabalho, pois são documentos que resumem toda a situação do aluno. O cronograma é divulgado por edital em uma das IE's. O acompanhamento dos alunos que cumprem a carga horária mínima também é evidenciado. O fluxo dos processos internalizados pelos alunos facilita a função da Coordenação, que passa a atuar mais pedagogicamente.

Enfim, passamos para os aspectos tecnológicos que facilitam a gestão do estágio obrigatório. O Quadro 19 identifica as práticas em relação ao uso das tecnologias e suas funções facilitadoras:

Quadro 20: Referências de benchmarking para aspectos tecnológicos da gestão de Estágio Supervisionado (Continua)

IE	Eficiência	Diferenciais Tecnológicos
FEA/USP	4	Uso de planilhas e sistema de estágio: Disponibiliza documentos e gera relatórios. Sistema desenvolvido na FEA para registro e acompanhamento dos contratos de estágio, complementado por planilhas eletrônicas para avaliação.

Quadro 19: Referências de benchmarking para aspectos tecnológicos da gestão de Estágio Supervisionado (Continua)

UFRJ	4	Uso de planilhas, página na internet, sistemas pedagógico, administrativo e mídias sociais: Disponibiliza documentos, gera relatórios, correio eletrônico, preenchimento de documentos virtuais e assinatura eletrônica. Possui um grupo no Facebook da Coordenação de Estágio.
PUCSP	3	Uso de sistema administrativo: Disponibiliza documentos e preenchimento de documentos virtuais. Sistema desenvolvido pela Totvs <sup>8</sup> : para receber a carta de estágio da empresa e fazer o respectivo protocolo.
UFU	4	Uso de página na internet e sistema de estágio. Disponibiliza documentos, gera relatórios, correio eletrônico, preenchimento de documentos virtuais e assinatura eletrônica. Utilização do SEI (Sistema eletrônico de informações) na informatização das atividades.
UEL	4	Uso de planilhas, página na internet e mídias sociais: Disponibiliza documentos, gera relatórios, correio eletrônico, preenchimento de documentos virtuais e agenda com avisos automáticos programados. Utilização de sistema próprio desenvolvido pela UEL.
IBMEC/MG	4	Uso de página na internet e sistema de estágio: com correio eletrônico. Sistema de gestão de estágios desenvolvido internamente.
UFPA	4	Uso de página na internet, sistema pedagógico e mídias sociais: Disponibiliza documentos, gera relatórios, correio eletrônico, preenchimento de documentos virtuais e agenda com avisos automáticos programados. Utilização do SIGAA <sup>9</sup> para conferência das informações via internet.
UNIVALI/1	4	Uso de planilhas, página na internet, sistema de estágio: Disponibiliza documentos, gera relatórios, correio eletrônico, preenchimento de documentos virtuais, assinatura eletrônica e agenda com avisos automáticos programados. Sistema desenvolvido para todas as disciplinas com adaptações para o estágio. Plataforma Material Didático.
UNIVALI/2	4	Uso de planilhas e sistema pedagógico: Disponibiliza documentos e correio eletrônico. Sistema desenvolvido internamente.
UNIMEP	4	Uso de sistema de estágio: Disponibiliza documentos e correio eletrônico. Sistema de gestão de estágio próprio.
FCAP/UPE	4	Uso de página na internet e sistema de estágio: Gera relatórios e preenchimento de documentos virtuais. Sistema automatizado de registro e acompanhamento dos alunos em seus estágios obrigatórios
UNIFOR	4	Uso de planilhas sistema e mídias sociais: Disponibiliza documentos e correio eletrônico. O estágio como disciplinas de extensão não carece de software específico, além do sistema acadêmico desenvolvido pela própria universidade.
UNIOESTE	4	Uso de sistema pedagógico, mídias sociais e aplicativo: Disponibiliza documentos, correio eletrônico, preenchimento de documentos virtuais. Moodle: os documentos disponibilizados em Word, e para seu preenchimento há campos disponíveis; não há como alterar cláusulas. Sistema Academus e Whatsapp para recados e dúvidas.
UNICAP	4	Uso de página na internet e mídias sociais: Disponibiliza documentos e agenda com avisos automáticos programados. Sistema avisa aos alunos das vagas de estágio. Utilização de mídias sociais: facilitam a comunicação.
FAESA	5	Uso de planilhas, página na internet, sistema de estágio e mídias sociais: Disponibiliza documentos, gera relatórios e correio eletrônico O sistema de Estágio personalizado tem abertura para melhoria contínua. Confecção do currículo, interligação do sistema de currículos com o pedagógico.

<sup>8</sup> Software Educacional de gestão administrativa e acadêmica. Fonte: TOTVS, 2019

<sup>9</sup> Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas da Universidade Federal do Pará (SIGAA/UFPA).  
Fonte: UFPA, 2019

Quadro 19: Referências de benchmarking para aspectos tecnológicos da gestão de Estágio Supervisionado (Conclusão)

UNICENTRO	4	Uso de planilhas, página na internet, mídias sociais e ambiente virtual de aprendizagem: Disponibiliza documentos, correio eletrônico, preenchimento de documentos virtuais, e agenda com avisos automáticos programados. Uso do AVA Moodle permite permanente disponibilização e troca de material tanto de caráter pedagógico quanto administrativo. Uso Whatsapp permite maior interação.
FURB	4	Uso de planilhas: Disponibiliza documentos. Utilização do AVA Moodle, serve para padronizar a utilização de documentos de estágios.
FSL	4	Uso de planilhas e sistema pedagógico: Gera relatórios, preenchimento de documentos virtuais e agenda com avisos automáticos programados. Sistema Acadêmico de Gestão - CANVAS/BLUE e Sistema ERP de Gestão Acadêmica GVCollege <sup>10</sup> . O processo de controle das etapas relativas ao estágio são todos gerenciados pelos sistemas CANVAS/BLUE.
UNIFUNEC	3	Uso de sistema de estágio, mídias sociais e aplicativo: Disponibiliza documentos e gera relatórios. Aplicativo e sistema de gestão de Estágio desenvolvido pela própria instituição.
UNIFEV	4	Uso de planilhas, sistema de gestão de estágio, mídias sociais e aplicativo: Disponibiliza documentos, gera relatórios, correio eletrônico, preenchimento de documentos virtuais. Utiliza sistema de gestão de estágios e WhatsApp. Implantado um banco de dados individual que o aluno acessa e a cada semestre envia o relatório com o programa de estágio cumprido.

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2019.

Pode-se observar que é comum entre as IE's pesquisadas o uso de sistema de gestão de estágio ou aplicativo próprio ou desenvolvido internamente, o que evidencia que entre estas IE's, um sistema personalizado que atenda às necessidades internas foi preponderante nesta escolha. Os Sistemas desenvolvidos por empresas especializadas também estão entre as práticas citadas, como *Totvs*, *Canvas*, *Academus*, *SEI*, *SIGAA* e *GVCo*. O uso de tecnologias educacionais (Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) para a disciplina de estágio supervisionado mostra-se como uma prática favorável, como o *Moodle* e a Plataforma Material Didático. Na IE em que o estágio é desenvolvido na extensão, a gestão não viu necessidade de software específico de estágio, o que pode ser considerado como um fator simplificador para esta gestão.

Entre as tecnologias não educacionais, a utilização de mídias sociais como o Facebook pode ajudar na comunicação, e o uso de aplicativos como o Whatsapp também é comum, já que este é um aplicativo de mensagens instantâneas já amplamente difundido entre os alunos.

As muitas funções facilitadoras que as tecnologias proporcionam para o estágio também foram identificadas, como, além das funções mais básicas como disponibilização de

<sup>10</sup> Software de gestão educacional integrada entre processos acadêmicos e administrativos. Fonte: (GVDASA, 2019)

documentos virtuais, correio eletrônico e geração de relatórios, se diferenciam as tecnologias que proporcionam o preenchimento de documentos virtuais, a assinatura eletrônica e a agenda com avisos automáticos. A confecção de currículo, interligado com as informações pedagógicas, se mostra como uma função extra, mostrando que a tecnologia para estágio obrigatório pode ir além da gestão do estágio, e se tornar também aliado à gestão de carreiras.

Estes sistemas e aplicativos são descritos no subcapítulo seguinte, fazendo parte da pesquisa na busca de tecnologias aplicáveis à gestão de estágio Supervisionado.

#### 4.6 TECNOLOGIAS APLICÁVEIS AO ESTÁGIO SUPERVISIONADO OBRIGATÓRIO

São apresentadas neste subcapítulo os resultados da pesquisa em fontes alternativas e documentais sobre as soluções tecnológicas aplicáveis a estágio supervisionado para o curso de Administração Empresarial da Udesc mencionadas na pesquisa de benchmarking (item 4.6.1), além das soluções já existentes ou em fase de desenvolvimento na Udesc (item 4.6.2).

##### 4.6.1 Soluções descobertas na pesquisa de Benchmarking

A pesquisa de benchmarking revelou algumas soluções tecnológicas aplicáveis a estágio, como apresentado a seguir:

###### 4.6.1.1 *O Canvas*

Um dos sistemas citados na pesquisa foi o Canvas (CANVAS, 2019), um sistema de gestão de ensino do tipo ambiente virtual de aprendizagem (AVA) da Instructure, uma empresa de tecnologia de software como serviço (SaaS) que desenvolve soluções de tecnologia na área de educação e treinamento e já conecta mais de 20 milhões de professores e alunos em mais de 3.000 instituições de ensino e empresas em todo o mundo (DINO, 2018). Segundo o autor, é o sistema de gerenciamento de ensino mais implementado no ensino superior nos EUA, deixando plataformas mais tradicionais em segundo lugar. As vantagens apresentadas pelo diretor da empresa na América Latina Lars Janér à Dino (2018) vão desde a utilização da plataforma na nuvem, à facilidade de uso e possibilidade de customização, podendo também ser utilizado em tablets e smartphones, além dos PC's.

Segundo o site de avaliação de tecnologias Bit4learn, em matéria escrita por Dutka (2019), o Canvas é uma das melhores plataformas de código livre (uma parte dele é gratuito), com aparência visual atraente e moderna, comparando a outras plataformas de ensino. Ele oferece uma flexibilidade pedagógica com integração e é localizada em servidores da Amazon, o que garante uma boa velocidade de conexão. Tem uma boa responsividade, significando que pode se adaptar a diferentes dispositivos.

As funções mais importantes do Canvas são, segundo o Dutka (2019), configurar perfis de usuários, para que permissões e atribuições de cada função possam ser gerenciadas, os temas gráficos para integrar e personalizar, permite medir diferentes indicadores que podem ajudar na melhora do processo de aprendizado, e possui sistemas e ferramentas para promover o aprendizado coletivo. O autor também elenca as vantagens e desvantagens, como interface gráfica moderna e visualmente atraente, a facilidade de uso, a adaptabilidade a diferentes dispositivos e o apoio (este sendo pago). As desvantagens giram em torno do custo que pode se tornar alto caso a IE queira alguma funcionalidade além do básico, e as poucas possibilidades de personalização. Na avaliação de Dutka (2019) pelo site a plataforma é a que possui maior desenvolvimento visual entre as outras open source como Moodle, Chamilo, Atutor, Dokeos, no entanto, não tem uma visão filantrópica de promover a educação mundial, mas utilizar-se da versão básica para atrair clientes e cobrar pelo desenvolvimento de outras funcionalidades.

Rabelo e Assumpção (2017) explicam que o Canvas possui uma maior e melhor qualidade de ferramentas no ambiente virtual do que outro sistema muito conhecido em EAD, chamado Epic. Segundo professor André Ladeira, entrevistado por eles, o Canvas é mais multimídia e mais sintonizado com as tecnologias disponíveis na comunicação e na colaboração dos alunos em ambientes virtuais. Existe uma função que remete ao Skype, onde os alunos podem se reunir para fazer conferências, que possibilita a utilização de vídeos em conjunto, o compartilhamento de telas e uma troca imediata de arquivos e links com os participantes da conferência. A Figura 27 mostra um pouco da tela onde são exibidas as funcionalidades do sistema:

Figura 27: Navegação Global do Canvas



Fonte: Rabelo e Assumpção, 2017.

O Professor pode agendar com os alunos uma aula totalmente virtual e interativa, representando os elementos típicos de sala de aula através dos recursos multimídia do sistema. “Essa nova réplica do ensino virtual agora oferece bibliotecas virtuais, web conferências, compartilhamentos de arquivos e documentos, dentre outros” (RABELO E ASSUMPÇÃO, 2017). Essas funcionalidades podem ser úteis na função de orientação em estágio supervisionado e na disponibilização de material para o aluno. É possível fazer uma participação no fórum por meio de áudio, o que facilita a vida acadêmica para os alunos que tenham algum tipo de necessidade especial e que precisem desse suporte, segundo os autores. O design facilita a vida do aluno, que consegue mais rapidamente saber o que e onde procurar.

#### 4.6.1.2 O Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é um sistema desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região e distribuído gratuitamente, uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, e tem como objetivo promover a eficiência administrativa. Ele faz parte do Processo Eletrônico Nacional (PEN), cujo objetivo é construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2019)

Segundo o Ministério da Fazenda (2019), o sistema permite produção, edição, assinatura e trâmite de documentos e possibilita a atuação simultânea de diversas unidades em um processo. Os benefícios listados são listados: usuários internos e externos podem acompanhar e assinar documentos online; possibilita a atuação simultânea de diversas unidades em um processo; permite a inovação das práticas administrativas e a diminuição do uso do papel.

Segundo o vídeo institucional disponibilizado no site do Ministério da Fazenda (2019), é um sistema intuitivo, estruturado, com boa navegabilidade e usabilidade. Além de ser inteiramente online, possui acesso remoto por meio de Notebooks, Tablets e Smartphones e não têm ônus para a instituição.

O sistema SEI é utilizado no âmbito da Administração Pública Federal, sendo instituído pelo Decreto n. 8.539, de 8 de outubro de 2015. Pelos elementos do Decreto fica claro que o sistema tem funções semelhantes ao Sistema de Gestão de Protocolo Eletrônico <sup>11</sup>(SGP-E) utilizado pela Udesc, mas não permite que usuários externos protocolem ou assinem documentos virtuais.

#### *4.6.1.3 O TOTVS*

O TOTVS é uma empresa de software brasileira, que desenvolve softwares para diversos segmentos além do educacional, entre eles o agronegócio, construção e projetos, distribuição, hospitalidade, jurídico, logística, manufatura, saúde, serviços financeiros, serviços e varejo (TOTVS, 2019).

Segundo o site da empresa, o software educacional desenvolvido integra gestão administrativa e acadêmica em uma única solução e o foco do sistema é na eficiência operacional, na confiabilidade das informações e segurança na tomada de decisão. As aplicações permitem comunicação entre a comunidade acadêmica (instituições, alunos e responsáveis). De acordo com o conteúdo divulgado pela empresa, existe ainda mobilidade por meio de aplicativos simples e intuitivos.

O sistema é mais utilizado em educação privada. Para estas instituições, o sistema é útil pois fornece uma solução completa, também para a administração, como recursos humanos e materiais, uma vantagem em relação às instituições públicas que ficam reféns dos sistemas já em uso pelo governo, por exemplo, um sistema para recursos humanos e controle de pagamentos utilizado pelo governo, outro sistema para gestão acadêmica, e outro sistema para gestão do estágio. No decorrer das suas atribuições, os funcionários destas instituições têm então que acessar vários sistemas diferentes, para diferentes objetivos.

A TOTVS tem soluções educacionais tanto para educação básica, superior e continuada. Para a educação superior, segundo a TOTVS (2019), as soluções para o ensino superior “visam

---

<sup>11</sup> O sistema de Gestão de Protocolo Eletrônico (SGPE) é um sistema que gerencia documentos e processos administrativos no âmbito estadual

a captação, retenção, eficiência operacional, gestão eficiente de recebíveis, redução de inadimplência, financiamento estudantil e atendimento à legislação”. O sistema funciona também como suporte na estratégia de captação de novos alunos, pois o módulo de gestão de processo seletivo permite uma grande variedade de parametrizações, o que permite à instituição de ensino colocar sua identidade na seleção de futuros alunos.

No âmbito da aprendizagem, a empresa também desenvolve plataformas e serviços especializados na interação, comunicação, compartilhamento e colaboração em novas formas de ensino-aprendizagem, além de um sistema de gestão acadêmico padronizado e centralizado em diversas unidades.

De acordo com a TOTVS (2019), as soluções são personalizadas à cada instituição, pois são desenvolvidos a partir dos processos característicos delas. Dos componentes do sistema fazem parte 6 módulos, entre eles a captação e seleção, responsável pela geração e controle de leads, inscrições online e processo seletivo; a organização acadêmica e secretaria, que compõe o planejamento da oferta, o quadro de horários e professores, ingresso e matrícula, acompanhamento acadêmico, movimentações acadêmicas, registros acadêmicos, controle de documentos e certificação eletrônica; o módulo pedagógico, composto pela biblioteca digital, conteúdos e objetos de aprendizagem, plano de ensino e metodologia, plano de aula, ensino EAD/presencial, avaliação e desempenho, atividades complementares, certificação e diploma; o módulo de gestão de recebíveis, com contratos, convênios e financiamentos, regras de faturamento, gestão de contas a receber e régua de cobrança; o módulo de gestão de permanência, que apresenta indicadores acadêmicos, financeiros e comportamentais, análise preditiva de evasão e ações direcionadas a retenção; e o módulo de gestão do egresso, composto pelo relacionamento com aluno, gestão de estágios e egressos e geração de novas vendas.

#### *4.6.1.4 O Academus*

O Academus é um sistema de gestão acadêmico desenvolvido no Núcleo de Tecnologia de Informática da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, a UNIOESTE. Este sistema possibilita a integralização entre outros sistemas e facilita a comunicação com a comunidade acadêmica, inclusive entre alunos e docentes. Os cadastros dos docentes podem ser visualizados assim como planos e formas de avaliação dos docentes. Dentro do sistema há módulos, como o “web docente”, onde o professor pode cadastrar os planos de ensino, ementas, avaliações e

calendário da disciplina, e o “web acadêmico”, que demonstra de forma informatizada toda a vida acadêmica do aluno. (CIPAK, 2012)

Segundo a UNIOESTE (2019), o sistema “contempla o registro de diversos dados como Curso, Disciplina, Ementa da Disciplina, Plano de Ensino da Disciplina, Grade Curricular, Equivalência de Grades Curriculares, Calendário Acadêmico, Instituição de Ensino, Turma, Horário da Turma, Avaliações da Turma, Acadêmico, Cursos do Acadêmico, Matrícula, Ensalamento de Acadêmico, Conteúdo Programático ministrado nas aulas, Notas do Acadêmico, Frequência do Acadêmico nas aulas, dentre outros”. Diversos setores administram o sistema, entre eles a coordenação de curso.

As funções do módulo Web Docente do sistema vão deste cadastro do Plano de ensino, do horário das aulas e as avaliações, lançar conteúdo programático ministrado em sala de aula e vinculá-lo ao plano de ensino. As notas e frequência do aluno também são lançadas neste módulo no sistema, que calcula automaticamente as médias, percentual de frequência e resultado final. Já o módulo web acadêmico, o aluno pode consultar, além de seu cadastro pessoal, suas notas, frequência, planos de ensino e conteúdo ministrado nas aulas, suas atividades complementares, emissão de documentos e matrícula on-line para os veteranos. (UNIOESTE, 2019).

#### *4.6.1.5 O GVcollege*

Desenvolvido pela empresa de tecnologia GVDASA, o GVCOLEGE é um software de gestão educacional integrada entre processos acadêmicos e administrativos. Entre os benefícios listados pela empresa (GVDASA, 2019) estão a gestão orientada para resultados, a centralização das informações acadêmicas e financeiras dos alunos, a análise e monitoramento de desempenho através de indicadores estratégicos, a visão unificada da mantenedora e suas unidades, a integração de todas as áreas da instituição, a redução da inadimplência, a otimização dos processos acadêmicos e administrativos, a agilidade na tomada de decisão, com maior e menor risco e a redução de custos operacionais.

Segundo a empresa, são mais de 900 instituições utilizam o sistema, tendo mais de 2 milhões de alunos atendidos, entre mantenedoras, escolas e redes de ensino e universidades, e presente em 100% do território nacional e 30 anos de atuação no mercado. O diferencial apresentado pela GVDASA (2019), é uma solução desenvolvida por especialistas em educação,

congregando dados e processos em um único sistema e proporcionando uma gestão integrada que padroniza, unifica e consolida informações.

O sistema é subdividido em 4 grandes sessões, o *core bussines*, que compõe a secretaria, o pedagógico, protocolo, avaliação institucional, rematrícula web, processo seletivo, caixa/bancos, cheques a receber e biblioteca; os portais, que compõem o portal do aluno, o portal do professor, portal da secretaria, portal do coordenador e portal de inscrições; o *backoffice*, que compõe a contabilidade, contas a receber, contas a pagar, orçamento, patrimônio, suprimentos, nota fiscal eletrônica e gestão de recursos humanos; e a gestão estratégica, que compõe o *bussiness intelligence*. Entre os recursos disponíveis para professor e aluno, há a integração com o Moodle (GVDASA, 2019).

Não foi encontrado nenhum recurso entre os disponíveis, que compreenda à gestão dos estágios, obrigatórios ou não, o que a instituição teria que buscar acrescentar no desenvolvimento. No portal do aluno, há algumas funções descritas que podem ajudar nesta função como o download de arquivos enviados pelo professor, a troca de mensagens com o professor e as solicitações e acompanhamentos de serviços (protocolo), além da integração com o Moodle.

Entre os diferenciais do sistema apresentados pela GVDASA (2019), está o *bussiness intelligence*, que apresenta uma interface intuitiva com personalização e distribuição da informação de acordo com o perfil do usuário, a autonomia na criação de análises estratégicas, o monitoramento dos indicadores de desempenho, o que permite ao gestor uma visão sistêmica da instituição, o monitoramento e comparação entre unidades da instituição e a visualização das informações de modo gráfico e simplificado. De fato, um sistema com funções de relatórios estratégicos de acordo com a necessidade da instituição pode se tornar uma poderosa ferramenta de apoio à decisão, o que deve ser levado em conta na hora da escolha da tecnologia a se adquirir.

#### 4.6.1.6 Mídias sociais: O Facebook

Considerada a maior rede social virtual de todo o mundo (mais de um bilhão de usuários ativos), o Facebook é uma mídia social e rede social virtual lançada em 4 de fevereiro de 2004 de propriedade privada da Facebook Inc, dos criadores Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, alunos da Universidade de Harvard (INFOESCOLA, 2019).

Entre os termos do serviço gratuito descritos no aplicativo do Facebook (2019) está a missão de “proporcionar às pessoas o poder de criar comunidades e aproximar o mundo”, e os serviços de: fornecer uma experiência personalizada ao usuário (os resultados das buscas, por exemplo, são de acordo com as configurações pessoais do usuário, sobre as conexões que ele faz, as escolhas e configurações que seleciona e o que compartilha); conectar o usuário com as pessoas e organizações com as quais se importa (o Facebook sugere conexões a partir de suas interações e atividades); permitir que o usuário se expresse e fale sobre o que é importante (a partir dos compartilhamentos); ajudar o usuário a descobrir conteúdo, produtos e serviços que possam ser do seu interesse (exibindo anúncios, ofertas e conteúdos pagos); combater condutas prejudiciais, proteger e oferecer suporte para a comunidade (com equipes dedicadas em todo o mundo com sistemas técnicos para detectar o uso inadequado dos produtos oferecidos); usar e desenvolver tecnologias avançadas para fornecer serviços seguros e funcionais para todos (como inteligência artificial, sistemas de aprendizado de máquina e realidade aumentada); pesquisar formas para melhorar os serviços (analisando os dados que possuem e compreendendo como as pessoas usam os produtos); fornecer experiências consistentes e contínuas entre os Produtos das Empresas do Facebook (por exemplo, usando os dados sobre as pessoas com as quais o usuário interage no Facebook para facilitar sua conexão com elas no Instagram ou no Messenger); e possibilitar acesso global aos serviços (por meio do armazenamento e distribuição de conteúdo e dados em seus data centers e sistemas em todo o mundo).

Não se pode ignorar as mídias sociais como parte da vida acadêmica do aluno. Patrício e Gonçalves (2010, p. 593) comentam que “o Facebook é, provavelmente, o principal sítio de encontro, comunicação, partilha e interação de ideias e assuntos de interesse comum, entre os estudantes universitários”. As redes sociais podem servir de aliados à comunicação e até utilizados como recursos na promoção do aprendizado. Segundo os mesmos autores, estas tecnologias permitem aos professores definir estratégias pedagógicas inovadoras, incluindo a utilização de software social como ferramentas de trabalho de modo a flexibilizar os contextos de aprendizagem, individuais e cooperativos, a ensinar alunos a aprender no ciberespaço, a pensar, a cooperar, a partilhar e a construir o seu próprio conhecimento.

Neste sentido, Patrício e Gonçalves (2010, p. 594), ainda observam que os alunos utilizam mais as redes sociais do que as plataformas tecnológicas educacionais disponíveis pelas instituições de ensino: “Nos últimos anos, verificámos que os alunos, sobretudo a nível

pessoal, comunicam e interagem mais continuamente por meio de redes sociais do que através da plataforma de b-Learning de suporte ao processo ensino/aprendizagem”.

Muitas Instituições de ensino já possuem suas páginas no Facebook e as utilizam como meio de comunicação social, além de estabelecer um relacionamento com o aluno. A Udesc não possui uma página, mas o Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) possui (a @udesc.esag, conforme Figura 28), administrado pelo setor de comunicação do Centro, onde divulga à comunidade e alunos as ações do centro e da Udesc.

Figura 28: Página de Facebook da Esag



Fonte: Facebook, 2019.

As informações ou resultados do estágio, porém, não são divulgadas na página do Facebook do Centro. O que se percebe é que o conteúdo divulgado na página do Facebook da ESAG é mais direcionado ao público externo.

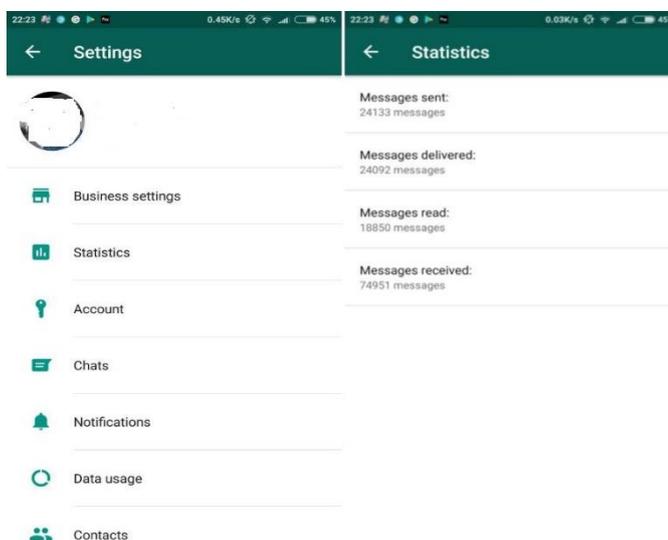
#### 4.6.1.7 O WhatsApp

Muito citado na etapa do Benchmarking, o WhatsApp é um aplicativo de mensagens instantâneas e de voz gratuito muito utilizado em Smartphones. Entre os recursos disponíveis, além de mensagem de texto, o usuário pode enviar imagens, vídeos e documentos. Lançado em 2009 por Brian Acton e Jan Koum, dois ex-funcionários do Yahoo, o WhatsApp Inc. é hoje de propriedade do Facebook Inc (OLHAR DIGITAL, 2018). Segundo a mesma fonte, sendo disponível para smartphones Android, iOS, Windows Phone, Nokia e computadores Mac e Windows, o programa tem mais de 1,5 bilhão de usuários ativos mensais espalhados por mais de 180 países.

Hoje o aplicativo tem uma versão empresarial, o WhatsApp Business, que já é utilizado por muitas empresas no relacionamento com o cliente. Esta versão profissional, segundo o Olhar Digital (2018), vem com um ícone diferente, formado por um B no lugar do gancho de telefone convencional. É possível cadastrar as contas em telefones fixos, configurar um perfil público e migrar as conversas antigas. “O serviço funciona como um aplicativo separado, o que permite que pequenos empresários possam separar as suas contas pessoais das profissionais e ter as duas versões em um só aparelho. Para baixar o WhatsApp Business, porém, é necessário responder a uma pesquisa com os dados da sua empresa e esperar até que a sua solicitação seja aprovada” (OLHAR DIGITAL, 2018).

O WhatsApp Business tem algumas funções estratégicas às empresas, se diferenciando da versão convencional. Ele oferece informações básicas sobre o uso do aplicativo, podendo conferir o número de mensagens enviadas, entregues, lidas e também recebidas na conta corporativa. Este recurso pode ser encontrado no menu “configurações > dados e armazenamento > uso de rede”, conforme a Figura 29:

Figura 29: Tela de informações sobre mensagens WhatsApp Business



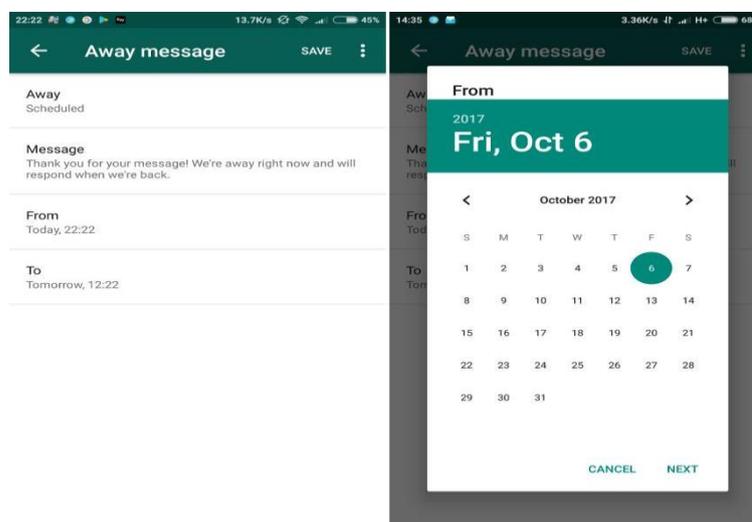
Fonte: Olhar Digital, 2018

O perfil de empresa também é diferenciado, com mais informações. Além da foto e nome de perfil, é possível apresentar a localização, endereço de e-mail e website. O aplicativo também verifica a existência da empresa.

Segundo informações da página Olhar Digital (2018), “as empresas podem definir respostas automáticas para quando estiverem fora de expediente. É possível escolher no

calendário os dias e horários nos quais o atendimento não estará disponível, bem como configurar uma mensagem padrão, incluindo textos e *emojis*”, como mostra a Figura 30:

Figura 30: Configuração de mensagem automática no WhatsApp Business



Fonte: Olhar Digital, 2018

Também é possível migrar as conversas do WhatsApp convencional, caso o gestor já utilize a versão convencional para comunicação com os clientes. Para o cliente ou consumidor que salvar a empresa em seus contatos, é possível acessar todas as informações públicas cadastradas pelo administrador. O WhatsApp também avisa, ao iniciar uma conversa, que a conta foi verificada por criptografia, que é uma garantia de segurança de que ninguém, nem mesmo a empresa que fez o aplicativo, pode interceptar e identificar as mensagens que os usuários trocam entre si, seja por texto, vídeo, foto, áudio ou chamadas ao vivo. (OLHAR DIGITAL, 2018)

Em seu estudo, Santos, Rodrigues e Melo (2017) concluíram que o uso corporativo do WhatsApp promove mudanças pessoais e interpessoais na organização do trabalho pessoal, na organização do trabalho do outro e nas relações de trabalho, e mudanças organizacionais, no padrão de comunicação, nos procedimentos internos e na estrutura organizacional. Ao mesmo tempo em que o uso do aplicativo é valorado positivamente ao passo que oferece mais agilidade em contactar pessoas, solucionar problemas e agilizar decisões, é avaliado negativamente quanto a aspectos não previstos quando da adesão da organização acrítica ou não planejada, podendo causar intensificação do trabalho e ausência de limites organizacionais mais claros. O estudo chama a atenção para a necessidade da normatização do uso: “O real antecedeu a qualquer prescrição e, pode-se inferir, que as formas tradicionais de comunicação podem ter

sido “atropeladas” pelo uso indiscriminado da inovação tecnológica” (SANTOS, RODRIGUES E MELO, 2017, p.6). O perigo é que os novos procedimentos informais de comunicação substituam os formais sem critério ou padronização, legitimando novas práticas indesejadas pela organização, como o julgamento individual, por exemplo.

A inserção dessa e outras tecnologias pode, então, contribuir para mudanças organizacionais, e por isto, deve ser planejada e seguir “regras de conduta” previamente definidas pela organização.

Veremos, a seguir, as demais tecnologias aplicáveis a Estágio Supervisionado Obrigatório, disponíveis na Udesc.

#### **4.6.2 Soluções existentes na Udesc**

A Udesc conta com algumas tecnologias educacionais que não foram experimentadas totalmente pela gestão de estágios, como o Polvo, ou ainda não foram utilizados ou implantados, como o Moodle e o Portal de Estágios, sistema que está em fase Piloto para estágio não obrigatório.

##### *4.6.2.1 O Polvo*

Desenvolvido pelo Laboratório de Tecnologias de Informação e Comunicação Aplicada (LabTIC), grupo de pesquisa formado por professores da Esag/Udesc no início dos anos de 2002, o software denominado Polvo tem por objetivo “prover um sistema genérico de apoio à aprendizagem que visa atender diferentes comunidades, através de um ambiente que agrupe diversas funcionalidades para o apoio do ensino a presencial, e também para o ensino distância” (SANTOS, 2019, p. 14)

Segundo Santos (2019), desde 2010, o Polvo 5 é o sistema educacional utilizado atualmente na Esag e disponibilizado pelo Laboratório de Tecnologias da Informação e Comunicação Aplicada (LabTIC). Ele foi desenvolvido com o objetivo de expansão dos módulos que o compõe, segundo o autor, entre estes módulos estão a disponibilização de documentos, a função de mala direta, Forum, Quiz e o trabalho colaborativo que pode ser formado por grupos de alunos, como mostra o Quadro 20, que descreve estes e outros módulos:

Quadro 21: Módulos do Polvo5

Módulo	Descrição
PolvoCore {Entidade/Usuário}	Base da plataforma. Gerência de usuários, papéis, ações e interligação de módulos.
Material de Apoio	Disponibilização de documentos entre usuários e acesso em vários níveis.
Trabalho Colaborativo	Fórum de discussão com material para download, equipes e permissões a nível de usuário.
Mala Direta	Envio de mala-direta entre usuários e grupos pré-definidos.
Fórum	Fórum pra discussões rápidas e mediáveis.
Conferência	Mensageiro para conversas rápidas ou para reuniões a distância.
Controle de eventos	Controle de eventos e de participantes com geração de certificados
Quiz	Perguntas rápidas. Geralmente utilizado para verificar o grau de entendimento dos participantes a respeito de determinado tema.
E-Survey	Gerador de formulários para pesquisas.
Estatístico	Facilitador de análises estatísticas, geração de gráficos e métricas usando como motor o Project R.
Magi	Facilitador da interação entre Orientador e Aluno para geração e normatização de documentos científicos (LATEX).

Fonte: Silva (2015) apud Santos (2019)

O trabalho colaborativo é uma das ferramentas mais utilizadas no Polvo, onde há a formação de equipes e os usuários podem enviar os arquivos correspondentes aos trabalhos (Figura 31):

Figura 31: Trabalho Colaborativo do Polvo5



Fonte: LabTIC (2010) Apud Santos (2019)

Entre as demais funções, geralmente utilizadas na gestão das disciplinas presenciais, a mala-direta e o material de apoio são as funções mais utilizadas pelos professores. Já a gestão de estágios somente utiliza hoje a função de mala-direta, não percebendo muita eficácia nesta função, como relatado nas entrevistas.

#### *4.6.2.2 O Moodle da Udesc*

Um dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) de código livre mais utilizados em todo o mundo, principalmente na Educação à Distância (EAD), o Moodle (sigla oriunda de Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment: Ambiente de Aprendizagem Modular, Orientado a Objeto e Dinâmico) foi citado na pesquisa de Benchmarking como uma ferramenta também utilizada na gestão do estágio supervisionado. Segundo informações retiradas da própria plataforma do Moodle- Udesc (2019), o Moodle é um ambiente virtual de aprendizagem utilizado através da internet, permitindo o gerenciamento de processos de ensino e aprendizagem, podendo ser utilizado por aplicativo em celular também, onde o aluno pode acessar o material da disciplina mesmo estando offline. “Com o Moodle é possível montar cursos online, controlar o acesso de alunos ao ambiente, distribuir conteúdo de forma controlada, propiciar interação síncrona e assíncrona entre participantes de um curso” (MOODLE-UDESC, 2019), além de monitorar as ações que todos os usuários realizam no decorrer de um curso, podendo avaliar manualmente ou automaticamente o aprendizado obtido, entre outras ações.

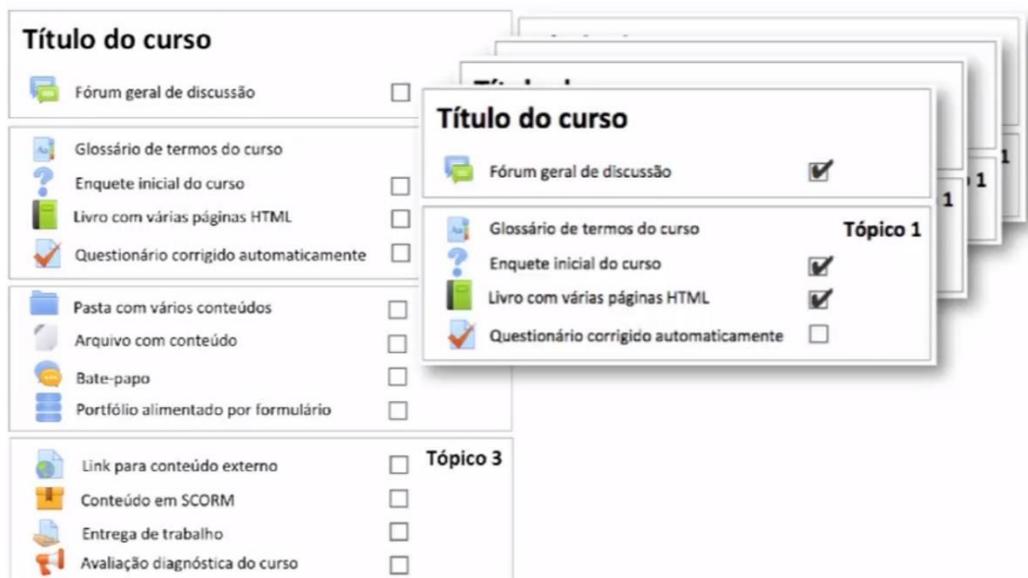
O Moodle pode ser adaptado a diferentes estratégias pedagógicas, sendo um software complexo, mas modular ao mesmo tempo, o que permite facilitar seu uso diante de um amplo conjunto de funcionalidades. A única exigência para seu funcionamento é que esteja conectado à Internet, sem precisar de instalações extras. Segundo o Moodle- Udesc, a ferramenta é adequada para diferentes demandas, seja para atender o mercado corporativo com viés comportamentalista, fornecedores de cursos que priorizam o construtivismo ou instituições de ensino que primam por sócio-construtivismo. É possível se adequar a educação baseada em competências, aprendizagem adaptativa, avaliação por pares, entre outras estratégias pedagógicas. A vantagem do sistema é poder usar todas as ferramentas sem precisar ter conhecimentos mais profundos em informática. Dentro da ferramenta, existem tutoriais rápidos

de como inserir vídeoaula, título, rótulo, criar tarefa, inserir um arquivo de texto e criar restrições.

Entre as funcionalidades destacadas, estão, o compartilhamento de pastas, arquivos, links, vídeos de aulas ou páginas e vídeos da internet, ou até mesmo livros; a criação de glossário, de rótulos, um enxerto de conteúdo na própria estrutura de curso, fórum de discussão, chat de discussão, escolha (onde o usuário pode expressar sua opinião sobre algo que envolva opções, o Wiki, onde os usuários podem construir coletivamente um ou mais documentos, o questionário com correção automática de questões objetivas, de múltipla escolha, relação entre colunas, entre outros, a tarefa, que compreende a entrega de trabalho como uma das formas de avaliação, tem a ferramenta lição onde se pode configurar trilhas ou etapas de conhecimento dentro do curso, onde o aluno vai seguindo conforme a ordem de disponibilização. O Moodle ainda disponibiliza a base de dados e a ferramenta de pesquisa sobre o curso. O professor pode acompanhar, segundo o Moodle- Udesc (2019), o progresso de conclusão do estudante, criando uma lista de progresso nas atividades de seus alunos. São inúmeras as ferramentas que podem ser utilizadas, porém, Taú et al (2013) elaboraram um guia chamado de “Estratégias criativas de uso de ferramentas do Moodle”, disponível no curso online para docentes no Moodle, no qual eles explicam como explorar melhor as ferramentas além do Fórum e a Tarefa, que já são as ferramentas mais utilizadas. O objetivo do material é oferecer sugestões práticas sobre atividades que possam ser trabalhadas no Moodle de forma colaborativa e criativa.

O professor ou administrador do curso pode configurar tópicos ou módulos do curso, conforme Figura 32, e configurar a “trilha de conhecimento” que o aluno deve percorrer, podendo estabelecer critérios que vão desde o acesso ao material, a conclusão de atividades, até à obtenção de uma nota mínima para o aluno poder ter acesso ao módulo seguinte, o que seria muito útil às etapas que o aluno precisa cumprir nos processos de estágio supervisionado. Outra ferramenta muito útil para o estágio seria o fórum de dúvidas, onde os alunos poderiam visualizar as dúvidas já publicadas e as respostas, além da possibilidade do envio do Relatório Final pela plataforma.

Figura 32: Configuração de tópicos ou módulos no Moodle-Udesc



Fonte: Moodle- Udesc, 2019.

Existe ainda a possibilidade de segregar ou dividir os usuários de uma mesma disciplina em grupos, podendo configurar também tutores por grupos, e configurar o acesso ou não de um grupo ao outro. A ferramenta do Moodle permite também que sejam feitos *backups* que possam ser utilizados em outros semestres.

Além da vantagem de poder utilizar esta tecnologia sem ônus, o fato de poder aproveitar um recurso que já é utilizado na Udesc facilita aos administradores que possam ter dúvidas na implantação, devido ao amplo material explicativo disponível e aos atuais usuários que possam tirar dúvidas e ajudar na implantação ou em um projeto piloto para o Moodle para estágio supervisionado. O Anexo 1, por exemplo, mostra o guia para as ferramentas do Moodle, mostrando para que serve melhor cada funcionalidade.

#### 4.6.2.3 O Portal de Estágios

O sistema de gestão de estágios que está sendo desenvolvido para a Udesc pela empresa Valorizza, tem a principal função de gestão da documentação de estágios, que passará a ser virtual. Ele está na fase de projeto piloto, e em um primeiro momento, será implementado somente para os estágios não obrigatórios, por serem iguais para todos os cursos. Segundo o Edital 1123 (UDESC, 2018), o objetivo do sistema é permitir

à gestão de todos os processos de estágios obrigatórios e não obrigatórios, desde a solicitação até a conclusão bem como a geração dos termos de compromisso e demais

documentos de estágio, convênios com unidades concedentes e agentes de integração, seguro e integração com outros sistemas que possuam informações sensíveis à plataforma de estágio (UDESC, 2018, p. 17).

O sistema se justifica, segundo o Edital, pelo retrabalho hoje enfrentado pelas Coordenações de Estágio, que tem que fazer o controle manualmente da documentação, tendo que lidar com erros na documentação, nos processos e na falta de informações gerenciais sobre os estágios, o que prejudica a gestão no acompanhamento e busca de melhores oportunidades para os alunos. O interesse público também se justifica, pelos benefícios para a comunidade universitária, que além do registro e acompanhamento de suas documentações de estágio, conta com o atendimento às necessidades das unidades concedentes, dos agentes de integração, dos acadêmicos, professores orientadores e coordenadores. A divulgação de vagas de estágio e o banco de currículos também visam beneficiar os envolvidos, assim como a gestão do seguro obrigatório. O sistema possibilitará uma maior segurança e transparência na gestão dos estágios, e poderá disponibilizar informações gerenciais para a tomada de decisão. Consta no Edital também que os professores orientadores poderão acessar todos os estágios do seu curso, acompanhar e interagir com os alunos mediante estas informações.

O Quadro 21 apresenta as funcionalidades previstas no edital para estágio obrigatório, conforme o Edital 1123 (UDESC, 2018). As funções que não foram exigidas na prova de conceito têm um prazo de 60 dias para serem desenvolvidas, conforme o Edital.

Quadro 22: Funcionalidades previstas no Edital 1123 para o sistema de estágios da Udesc (Continua)

<b>Página de Entrada (<i>landing page</i>)</b>	
Funcionalidades previstas em Edital	Apresentada na prova de conceito do Edital
1.1 Permitir que o visitante da plataforma possa visualizar e pesquisar as vagas de estágio obrigatório. Disponibilizar um campo onde o visitante possa informar palavras-chave para serem comparadas com as informações da vaga. A pesquisa deve ser fonética;	Não
1.2 Permitir que o visitante da plataforma possa visualizar os detalhes de uma determinada vaga como os cursos que se aplicam, semestre que o acadêmico deve estar cursando, requisitos, atividades, horário, valor da bolsa ou outra forma de contraprestação, data de inclusão da vaga e outras observações relevantes;	Sim
1.3 Disponibilizar espaço para divulgação dos programas de estágios;	Não
1.4 Permitir a integração com as redes sociais da Udesc;	Não
1.5 Disponibilizar página de contato com as coordenações de estágio responsáveis pelo atendimento;	Não
<b>Portal do Acadêmico</b>	
2.1 Habilitar a funcionalidade de solicitação de estágio obrigatório apenas para os acadêmicos aptos no Sistema de Gestão Acadêmica (SIGA), conforme requisito de integração no item 11 e artigo 3º, inciso I e artigo 4º da Lei 11.788/2008;	Não

Quadro 21: Funcionalidades previstas no Edital 1123 para o sistema de estágios da Udesc (Continua):

2.2 Permitir que o acadêmico formalize a solicitação de estágio obrigatório preenchendo um formulário contendo as informações para a geração do Termo de Compromisso de Estágio a saber: unidade concedente (com dados cadastrais da pessoa jurídica, responsável, dados do endereço e de contato), data de início, data de término, quantidade de horas semanais, horário de estágio, professor da disciplina, professor orientador, supervisor na unidade concedente, local do estágio, área de atuação do estágio, plano de trabalho e se possui alguma deficiência. Validar se o período de estágio não excede o semestre letivo. O restante dos dados e informações serão importados do Sistema de Gestão Acadêmica da Udesc;	Sim
2.3 Validar se a carga horária diária informada não é superior a 6 (seis) horas ou 30 (trinta) horas semanais de acordo com o inciso II do artigo 10º da lei federal nº 11.788/2008. Caso o acadêmico esteja em mais de um estágio, validar se a soma da carga horária semanal dos dois estágios não ultrapassa as 30 (trinta) horas semanais;	Não
2.4 Permitir que o acadêmico possa consultar a legislação (resoluções internas e legislação federal) e orientações relacionadas aos estágios obrigatórios vinculados ao seu curso. Se o conteúdo já estiver na web, disponibilizar ligação; 2.8.1;	Não
2.5 Permitir que o acadêmico preencha seu currículo com informações que auxiliem a unidade concedente no processo de seleção dos candidatos às vagas, tais como: dados pessoais (carregados do SIGA através de integração), pretensão salarial, horários preferenciais de trabalho, idiomas, cargos desejados, formação, experiência profissional, cursos realizados e ligação para os perfis nas redes sociais. Permitir que o acadêmico possa gerar um arquivo PDF com as informações do currículo para impressão;	Não
2.6 Permitir que o acadêmico possa visualizar as informações cadastrais das unidades concedentes de estágios obrigatório: razão social, CNPJ, telefones, e-mail, endereço, nome, cargo e formação do supervisor;	Sim
2.7 Permitir que o acadêmico solicite a rescisão do contrato de estágio informando o motivo e a data da rescisão sendo que esta solicitação deverá ser aprovada pelo coordenador de estágio do curso através de funcionalidade disponível na plataforma;	Sim
2.8 Permitir que o acadêmico possa solicitar aditivos ao contrato de estágio alterando as datas de estágio, o valor da bolsa ou outra forma de contraprestação, auxílio transporte, carga horária do estágio e o plano de atividades constantes no termo de compromisso de estágio;	Sim
2.9 Permitir que o acadêmico solicite a conversão de estágio não obrigatório em estágio obrigatório. Esta situação ocorre nos estágios técnicos de bacharelado;	Não
2.10 Permitir que o acadêmico possa imprimir o Termo de Compromisso de Estágio após a aprovação da solicitação de estágio obrigatório. Suportar a geração do termo em vários idiomas;	Sim
2.11 Permitir que o acadêmico, na entrega do relatório final de estágio, informe se autoriza ou não a disponibilização do relatório de estágio na biblioteca. Após autorização pelo acadêmico o sistema deverá notificar por e-mail a biblioteca do respectivo centro;	Não
2.12 Permitir que o acadêmico possa anexar documentos digitais que complementem as informações relacionadas ao estágio;	Não
2.13 Notificar o acadêmico quando estiver expirando o prazo para a entrega obrigatória do relatório de estágio obrigatório;	Sim
2.14 Permitir que o acadêmico assine digitalmente os documentos do estágio;	Não
2.15 Permitir que o acadêmico gere o certificado de estágio com validação da autenticidade do certificado que poderá ser por certificado digital ou através de código no portal de gestão de estágios;	Não
2.16 Disponibilizar na página inicial do portal do acadêmico notificações sobre pendências nos cadastros (informações não preenchidas), acesso rápido as vagas que esteja participando, pendências relacionadas aos estágios e processos seletivos em andamento e notícias ou documentos disponibilizados na plataforma para o acadêmico;	Não
2.17 Permitir que o acadêmico possa gerar um PDF com as informações dos contratos de estágio para impressão.	Não

Quadro 21: Funcionalidades previstas no Edital 1123 para o sistema de estágios da Udesc (Continua):

<b>Portal do Professor da Disciplina e do Professor Orientador</b>	
3.1 Permitir que o orientador/professor aprove, reprove (informar o motivo da reprovação) ou reporte pendências nas solicitações de estágio obrigatório. Permitir que o professor da disciplina e/ou professor orientador registre observações caso existir alguma pendência;	Sim
3.2 Permitir que o orientador/professor assine digitalmente os documentos do estágio;	Não
3.3 Permitir que o orientador/professor possa acompanhar o andamento das atividades de estágio visualizando as atividades informadas pelo orientando;	Não
3.4 Permitir que o orientador/professor visualize os prazos de início e término do estágio do acadêmico;	Sim
3.5 Permitir que o orientador/professor visualize somente as informações dos estágios que estão sob sua responsabilidade;	Sim
3.6 Permitir que o orientador/professor visualize as informações de contato dos acadêmicos sob sua responsabilidade;	Sim
3.7 Permitir que o orientador/professor visualize os relatórios semestral e/ou final de estágio para verificação;	Sim
3.8 Permitir que o orientador/professor gere o documento com informações da banca de estágio do orientado;	Não
3.9 Permitir que o orientador/professor gere a ata de defesa do estágio obrigatório;	Não
3.10 Permitir que o orientador/professor gere a folha de aprovação do relatório para os estágios obrigatórios;	Não
3.11 Emitir notificação por e-mail para o acadêmico nas seguintes situações: aprovação/reprovação/pendência do estágio, aprovação/reprovação/pendência do relatório semestral e/ou final de estágio, considerações sobre as atividades relacionadas no plano de atividades;	Não
3.12 Mostrar notificações de pendências na página inicial.	Não
3.13 Permitir que o professor pesquise os estágios obrigatórios e não obrigatórios, concluídos e/ou em andamento, que estão sob sua responsabilidade	Sim
<b>Portal Administrativo do Coordenador de Estágio no Centro</b>	
4.1 Permitir que o coordenador de estágio do centro visualize os dados cadastrais dos acadêmicos;	Sim
4.2 Permitir que o coordenador de estágio do centro visualize os dados cadastrais das unidades concedentes;	Sim
4.3 Permitir que o coordenador de estágio do centro aprove, reprove (informar o motivo da reprovação) ou reporte pendências nas solicitações de estágio obrigatório;	Sim
4.4 Permitir que o coordenador de estágio do centro receba notificação, via sistema ou e-mail, quando o professor orientador e/ou professor da disciplina aprovar a solicitação de estágio obrigatório e não obrigatório;	Não
4.5 Permitir que o coordenador de estágio do centro possa cadastrar vagas de estágio obrigatório e não obrigatório informando os dados cadastrais da vaga e da unidade concedente se ainda não estiver cadastrada. A vaga pode estar vinculada a mais de um curso;	Sim
4.6 Permitir que o coordenador de estágio do centro assine digitalmente os documentos do estágio;	Não
4.7 Permitir que o coordenador de estágio do centro visualize as informações da banca de estágio do acadêmico;	Não
4.8 Permitir que o coordenador de estágio do centro gere um relatório contendo a listagem dos acadêmicos que precisam ser cadastrados no seguro obrigatório (específico para o estágio obrigatório).	Não
<b>Portal Administrativo do Técnico Administrativo</b>	
5.1 Permitir que o técnico administrativo visualize os dados cadastrais dos acadêmicos;	Sim
5.2 Permitir que o técnico administrativo visualize os dados cadastrais das unidades concedentes;	Sim
5.3 Permitir que o técnico administrativo revise os documentos de estágio (discente ou da unidade concedente) e reporte as pendências existentes;	Não

Quadro 21: Funcionalidades previstas no Edital 1123 para o sistema de estágios da Udesc (Conclusão):

5.4 Permitir que o técnico administrativo possa cadastrar vagas de estágio obrigatório;	Sim
5.5 Permitir que o técnico administrativo consulte a relação de estágios vigentes e de períodos anteriores;	Sim
5.6 Permitir que o técnico administrativo possa disponibilizar modelos de Termo de Compromisso de Estágio que são específicos de acordo com a necessidade de cada curso;	Sim
5.7 Permitir que o técnico administrativo visualize as informações da banca de estágio do acadêmico;	Não
5.8 Permitir que o técnico administrativo gere um relatório contendo a listagem dos acadêmicos que precisam ser cadastrados no seguro obrigatório;	Não
5.9 Mostrar notificações sobre pendências na página inicial.	Não
<b>Portal do Coordenador de Estágios do Curso</b>	
6.1 Permitir que o coordenador de estágio do curso visualize os dados cadastrais dos acadêmicos;	Não
6.2 Permitir que o coordenador de estágio do curso visualize os dados cadastrais das unidades concedentes;	Não
6.3 Permitir que o coordenador de estágio do curso aprove, reprove (informar o motivo da reprovação) ou reporte pendências nas solicitações de estágio obrigatório;	Não
6.4 Permitir que o coordenador de estágio do curso receba notificação, via sistema ou e-mail, quando o professor orientador e/ou professor da disciplina aprovar a solicitação de estágio obrigatório;	Sim
6.5 Permitir que o coordenador de estágio do curso possa cadastrar vagas de estágio obrigatório;	Sim
6.6 Permitir que o coordenador de estágio do curso consulte a relação de estágios vigentes e de períodos anteriores;	Sim
6.7 Permitir que o coordenador de estágio do curso assine digitalmente os documentos do estágio;	Não
6.8 Permitir que o coordenador de estágio do curso visualize as informações da banca de estágio do acadêmico;	Não
6.9 Permitir que o coordenador de estágio do curso aprove, reprove (informar o motivo da reprovação) ou realize diligência nas vagas de estágio cadastradas pelas unidades concedentes relacionadas ao curso que coordena;	Não
6.10 Mostrar notificações sobre pendências na página inicial.	Não
<b>Módulo de Integração</b>	
7.1 Permitir a carga dos dados dos acadêmicos a partir do Sistema de Gestão Acadêmica (SIGA): número da matrícula, nome, CPF, data de nascimento, endereço, CEP, telefones, e-mail, fase, curso, ano/semestre e se é portador de deficiência;	Não
7.2 Permitir a carga da relação de professores e cursos a partir do Siga;	Não
7.3 Permitir a verificação no Siga se o acadêmico está apto, de acordo com o plano pedagógico do curso, a solicitar o estágio curricular obrigatório. A validação será feita pelo Siga que contém a matrícula na disciplina de estágio obrigatório e a fase atual do acadêmico;	Não
7.4 Permitir a consulta do período letivo de cada semestre para validação das datas de início e término do estágio obrigatório.	Não

Fonte: Edital 1123 (UDESC, 2018)

Deve-se observar que as funcionalidades além das dispostas no Edital teriam que ser desenvolvidas pela Valorizza mediante orçamento aprovado pela Pró-Reitoria de Ensino (PROEN).

#### 4.6.3 Análise das tecnologias aplicáveis ao Estágio Supervisionado Obrigatório

São inúmeros os benefícios que as tecnologias podem trazer à gestão de estágios. As Instituições, de ensino ou não, se beneficiam das mídias sociais e aplicativos para estabelecer relacionamento com os clientes e se diferenciar das concorrentes. Costas (2003) salientou que as grandes instituições de ensino estão se transformando em verdadeiros portais de informações não só dedicado à comunidade acadêmica, mas ao público em geral. A inserção do estágio obrigatório nas mídias sociais é estratégia potencial para mostrar seus resultados para a sociedade, que diga o que está fazendo, os projetos que desenvolve, mostre a sua importância à sociedade utilizando as tecnologias para este fim de forma mais eficiente.

O Facebook, além de divulgar as ações da Coordenação de Estágios e manter o aluno informado, pode ser utilizado para comunicação individual por meio do Chat de Mensagens. O Aplicativo de mensagens WhatsApp pode tornar este atendimento mais rápido e eficiente, já que este é um aplicativo amplamente utilizado na vida social do aluno. Ambas estas ferramentas, porém, necessitam de planejamento para sua implementação, como mostrou o alerta de Santos, Rodrigues e Melo (2017).

Costas (2003) também afirmou que o administrativo está a serviço do pedagógico, e ambos devem estar integrados. A Udesc ainda não integra as tecnologias, o que parece ser urgente para uma modernização. Já existem na Udesc alguns aplicativos pedagógicos, como o Moodle e o Polvo, por isso não parece ser interessante adotar outros Ambientes Virtuais de Aprendizagens (AVA) como o Canvas, pois além de possuírem custo, tem funções semelhantes às existentes na Udesc. Estas, então, não representam uma solução completa para o estágio, complexo pela totalidade de seus processos.

Já o Sistema SEI representa uma solução limitada para a gestão do estágio pois só contempla a produção, edição tramitação e assinaturas de documentos virtuais, apesar de ser gratuito, ele também teria que ser somado e integrado à utilização de outras tecnologias, o que pode não representar uma solução satisfatória para a gestão de estágios da Udesc.

Ficou evidente nesta etapa de apresentação dos resultados, que o uso de um sistema personalizado de gestão de estágios é imprescindível para a eficiência dos processos de estágio, seja obrigatório ou não, devido à complexidade das suas atividades. Deve-se lembrar, porém, que no processo educativo, a maioria das tecnologias é utilizada como ferramenta auxiliar, não sendo o objeto, nem a sua substância, nem a sua finalidade, mas sim ferramentas para induzir profundas mudanças na maneira de organizar o ensino, como defendeu Kenski (2007). As

tecnologias aqui discutidas representam possibilidades para auxiliar e otimizar os processos, mas não substituem o desenvolvimento promovido principalmente pela forma com que os professores trabalham didaticamente os alunos. O papel do professor na inserção e implantação da tecnologia deve ser considerado, para evitar as famosas expectativas não-cumpridas, geradas ante cada nova onda de produção tecnológica (SANCHO, 2010). A tipologia de ensino dominante na escola é a centrada no professor, e o treinamento destes deve ser prioridade, pois para um efetivo uso das TIC's pelos professores, é fundamental que a Instituição de Ensino demonstre intenção em inserir as tecnologias, oferecendo infraestrutura e as demais condições citadas (AINLEY, 2010)

Entre os softwares de gestão consolidados apresentados, o TOTVS, Academus e GVCollege, o GVCollege apresentou diferenciais, como a integração com o Moodle, o que o torna uma solução mais completa. Porém, estes programas prontos, geralmente produzidos por empresas internacionais, traduzidos e aculturados para a suposta realidade de um país geralmente não são adequados aos objetivos pretendidos na proposta educacional da instituição (KENSKI, 2007). Pelas funcionalidades apresentadas, pode-se concluir que o Portal de Estágios desenvolvido especialmente para a Udesc apresentará tantas ou mais funções do que os outros sistemas apresentados neste capítulo. Só não se pode medir ainda a eficiência do sistema por não estar em uso. É importante salientar, que, já que este é o sistema a ser implementado na Udesc, a gestão do estágio supervisionado deve se esforçar para que ele seja desenvolvido como uma solução completa, unindo funções administrativas e pedagógicas, como defendeu Costas (2003).

Os itens do Edital 1123 (UDESC, 2018) já contemplam, para o estágio obrigatório do Portal de Estágios, mais funcionalidades do que simplesmente a gestão dos contratos de estágio (os termos de compromisso). Ficou claro no Quadro 20 apresentado que, pelo sistema, será possível configurar o envio de mensagens automáticas, estabelecer critérios para uma pré-matrícula ou requisitos para a solicitação de estágio obrigatório pelo aluno, já que ele é integrado com o sistema acadêmico utilizado pela Udesc, o SIGA, e pode permitir então o controle de alunos aptos a solicitar estágio obrigatório. Outra facilidade é a Coordenação poder disponibilizar arquivos e modelos na página, como o Regulamento, o Guia de Estágio, e o modelo de Relatório Final. A possibilidade de o aluno cadastrar seu currículo é uma funcionalidade vantajosa para o aluno (como visto como opção de outros sistemas nos resultados do benchmarking), tendo o portal de estágios um potencial de ser utilizado também como gerenciamento de carreira do aluno.

Outras funções que já aparecem no quadro de funcionalidades podem facilitar muito os processos de estágio obrigatório, como o aluno poder enviar arquivo ao orientador, e este poder atribuir nota e aprovar o aluno, podendo gerar também a folha de aprovação do relatório, além da autorização para publicação, que poderá ser assinada virtualmente como os outros documentos. Há a possibilidade de definir também a banca avaliadora no sistema, caso o curso necessite. A funcionalidade de integração com mídias sociais é mais um sinal que estes recursos podem e devem ser utilizados pela gestão de estágios da Instituição. O Portal também disponibiliza os contatos e o WhatsApp (quando existir) da Instituição para o aluno, o que deve facilitar a comunicação.

O Quadro 22 faz uma comparação entre as funcionalidades usadas pelas Instituições pesquisadas no benchmarking e as funcionalidades previstas para o Portal de Estágios, para fins de comparação, onde pode-se visualizar que duas delas não estão previstas no Edital, que é a geração de relatórios gerenciais e o aviso aos alunos de vagas de estágio obrigatório:

Quadro 23: Comparativo de funcionalidades referenciais levantadas no Benchmarking com as funcionalidades previstas para o Portal de Estágios da Udesc

<b>Funcionalidades</b>	<b>Funcionalidades referenciais de Benchmarking</b>	<b>Funcionalidades do Sistema de Gestão de Estágios da Udesc</b>
Disponibilização de modelos de formulários e documentos	Sim	Sim
Geração de relatórios diversos	Sim	Não
Correio eletrônico	Sim	Sim
Preenchimento de documentos virtuais	Sim	Sim
Assinatura eletrônica	Sim	Sim
Agenda com avisos programados	Sim	Sim
Outros: Confecção de Currículos	Sim	Sim
Interligação com sistema pedagógico	Sim	Sim
Aviso sobre vagas de estágio obrigatório	Sim	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A geração de Relatórios é uma função importante, pois não basta usar a tecnologia apenas para transformar tarefas burocráticas (ALONSO, 2003). Os gestores devem reconhecer os múltiplos aspectos de que se reveste esta função, como a busca de melhores resultados em ensino e aprendizagem, bem como na gestão escolar participativa, e na avaliação e a tomada de decisões compartilhada” (VIEIRA et al, 2003, p. 15).

Além da geração de relatórios gerenciais e o aviso aos alunos de vagas de estágio obrigatório, não está contemplado no Edital (UDESC, 2018) a documentação de estágio obrigatório para o aluno que é efetivo na empresa onde realizará o estágio. Porém a autorização da empresa para o aluno realizar estágio obrigatório é um documento simples de uma página que se assemelha ao Aditivo, mas necessita de comprovante de vínculo anexado, esta função de anexar documentos já está contemplada, somente a autorização que teria que ser negociada, mas por ser um documento de estágio que tem validade de Termo de Compromisso. Não está claro também no Edital se o processo de orientação em si durante o semestre possa ser feito via Portal, mas está implícito, já que há a possibilidade de troca de arquivos e a função de correio eletrônico. Também não consta no Edital a possibilidade do preenchimento virtual do Plano de Orientação de Estágio (POE), documento que o aluno apto a realizar estágio obrigatório deve preencher antes da matrícula no caso do curso de Administração Empresarial. Porém, está implícito no item 2.2 que o aluno pode fazer uma “solicitação de estágio”: “Permitir que o acadêmico formalize a solicitação de estágio obrigatório preenchendo um formulário contendo as informações para a geração do Termo de Compromisso de Estágio” (UDESC, 2018), sendo que as informações do POE são também parte das informações que vão no Termo de Compromisso.

O que está claro que o sistema não prevê são algumas funcionalidades que outras tecnologias educacionais mencionadas como o Moodle possuem, como o Chat e Fórum de dúvidas, mas que poderiam ser solicitadas mediante orçamento. Outras funcionalidades não previstas, mas extremamente necessárias precisarão de desenvolvimento, como a definição das datas de entregas vinculadas ao calendário, assim como o bloqueio da realização de uma nova etapa caso o aluno não complete a etapa anterior, como por exemplo, não poder enviar o Relatório nem receber nota sem a documentação de estágio enviada e aprovada.

Sintetizando os resultados por bloco de pesquisa, pôde-se perceber na análise documental que o Regulamento de Estágio Supervisionado do curso de Administração Empresarial (UDESC, 2015), da forma como está escrito, é desatualizado em relação às práticas identificadas, pois algumas práticas foram sendo modificadas pela gestão (como o PTI antecipado), e não foram inseridos no documento. No mapeamento de processos conseguimos visualizar processos com atividades em excesso e fluxos repetitivos, o que deixa o processo lento e com etapas onde ocorre retrabalho. No bloco das entrevistas chegou-se à análise que concluiu que os processos são ineficientes e apresentam diversas necessidades de melhorias, assim como foram dadas diversas sugestões. Com os questionários feito com os alunos, muitos

aspectos mencionados nas entrevistas foram confirmados (como a insatisfação dos alunos, ineficiência na comunicação e falta de participação dos professores), além de apresentar novas indagações e necessidades que devem ser consideradas na proposta. Pela análise dos resultados do questionário do Benchmarking pôde-se visualizar que existe uma lacuna de desempenho entre o curso de Administração da Udesc e as demais pesquisadas. Foram apresentados então nos referenciais diversas possibilidades de melhorias, tanto pedagógicas, administrativas e tecnológicas que podem ser aproveitadas na proposta. A fase final da pesquisa, o levantamento das tecnologias aplicáveis à gestão de estágio, demonstrou que a combinação de tecnologias é favorável à gestão, e a implementação de uma tecnologia específica de gestão de estágios (o Portal de Estágios) é fundamental, mas precisa de adequações. Veremos, no capítulo seguinte, o que a discussão final dos resultados da pesquisa e a proposta prevê para a Gestão do Estágio Obrigatório.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

Neste capítulo é apresentado a discussão dos resultados e apresentação da proposta de modernização para a gestão de estágio supervisionado do curso de Administração Empresarial da Udesc.

### 5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos resultados da pesquisa possibilitou um constructo de possibilidades de melhoria na gestão do estágio obrigatório do curso de Administração Empresarial, subsidiando a efetiva construção da proposta, que é apresentada neste capítulo. Vale ressaltar que a proposta é uma construção coletiva, onde a partir do mapeamento dos processos e da opinião e sugestões dos participantes da pesquisa, pôde-se levantar um diagnóstico e analisar as possibilidades de melhorias, considerando a base teórica e as especificidades do curso de Administração Empresarial da Udesc.

Observemos a seguir um resumo da análise dos resultados da pesquisa dividida por objetivo específico (objetivos “a” a “d”), auxiliar na compreensão dos resultados de cada etapa da pesquisa (Quadro 23):

Quadro 24: Resumo da análise dos resultados por objetivo de pesquisa (Continua)

<b>Objetivo de pesquisa</b>	<b>Principais ponderações</b>
a) Descrever os atuais processos envolvidos na gestão de estágio supervisionado	Evidenciou os subprocessos com muitas atividades desnecessárias ou retrabalhadas e fluxos paralelos.
a) Identificar junto aos atores internos envolvidos os problemas e necessidades de melhorias dos processos descritos	Evidenciou o retrabalho como o principal problema dos processos, a necessidade de se atualizar o Regulamento de Estágio, a necessidade de se “enxugar” os processos, a necessidade de criação de material informativo de apoio à cada subprocesso, a necessidade de se promover reuniões, encontros e treinamentos para divulgar informações, a necessidade de se estabelecer relacionamento com os envolvidos, a necessidade de readequação de espaço para orientações, a necessidade de se planejar políticas voltadas aos resultados das pesquisas, além da necessidade de adoção de tecnologias mais eficientes.
b) Levantar referencias de Benchmarking sobre práticas de estágio supervisionado em outros cursos de Administração bem-conceituados no país	Identificou as práticas de gestão pedagógica e administrativa das IEs pesquisadas e as tecnologias e funcionalidades mais utilizadas, evidenciou a necessidade de se atualizar o Regulamento de Estágio e a necessidade de adoção de tecnologias mais eficientes.

Quadro 25: Análise dos resultados por objetivo de pesquisa (Conclusão)

c) Descrever tecnologias disponíveis aplicáveis a estágio supervisionado, considerando os resultados dos processos e do Benchmarking	Descreveu as tecnologias mais adequadas ao estágio obrigatório da Udesc, e evidenciou a necessidade de se planejar treinamentos para a adoção destas tecnologias, além da necessidade de se estabelecer parâmetros para o seu desenvolvimento, visando a integração e o atendimento às necessidades tanto de alunos, dos funcionários e da gestão de estágio supervisionado.
--	--

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

No Quadro 24 podemos visualizar agora um resumo da etapa de análise (objetivo “d”) por dimensão do estudo, onde se apresenta um diagnóstico e as principais necessidades levantadas. Entre as necessidades descritas no Quadro 24 estão um maior acompanhamento da gestão, maior participação dos envolvidos nos processos, mais material informativo, além da inserção e configuração de tecnologias:

Quadro 26: Resumo da análise dimensional da pesquisa

<b>Diagnóstico Análise da Dimensão 1: Operacional</b>	<b>Necessidades</b>
Processos ineficazes, ineficientes, que não atendem às expectativas futuras e flexíveis em demasia	Elaborar Material informativo; Maior participação dos professores e Departamento; Repensar Projeto Pedagógico; Mais feedback e planejamento; Mais foco em resultados; e Tecnologias mais eficientes
<b>Diagnóstico Análise da Dimensão 2: Situacional</b>	<b>Necessidades</b>
Lacuna de desempenho entre Udesc e demais IE's	Mais reuniões para acompanhamento e feedback; Repensar Projeto Pedagógico; Maior relacionamento e comunicação com alunos; Inserir Tecnologias para estágio e Funcionalidades tecnológicas desejáveis
<b>Diagnóstico Análise da Dimensão 3: Tecnológica</b>	<b>Necessidades</b>
É mais vantajoso para Udesc utilizar sistema personalizado de estágio já adquirido pela Universidade e Ambientes educacionais já existentes; É desejável a utilização de aplicativo de mensagens e mídias sociais a favor do estágio	Reuniões para aprovação e planejamento; Treinamentos; Estabelecer diretrizes para configurar as funcionalidades previstas no sistema; e Definir as funcionalidades necessárias não previstas no sistema

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Deve-se observar que a proposta aqui apresentada leva em consideração as mudanças que podem ser feitas segundo os moldes que a disciplina é aplicada hoje (2019), ou seja, a disciplina é realizada em um semestre único, com o professor orientador como único avaliador, sem banca de apresentação, sem pré-requisito ou pré-matrícula. Os resultados da pesquisa, porém, demonstraram que na opinião de alguns pesquisados existe a necessidade de modificar estes moldes. As principais mudanças neste aspecto seriam o estabelecimento de uma pré-matrícula, a divisão do estágio em dois ou mais semestres, a denominação de mais de um professor para avaliar os relatórios e o estabelecimento de banca pública dos trabalhos, conforme descrito no Quadro 25:

Quadro 27: Principais mudanças sugeridas em relação à disciplina de Estágio Supervisionado em Administração

<b>Mudanças Sugeridas na disciplina de Estágio Obriatório</b>
1. Estabelecer pré-matrícula: a inscrição do aluno por meio da entrega ou envio do Plano de Orientação de Estágio, onde a matrícula somente abriria no SIGA para o aluno que a efetuasse, podendo reabrir para os demais interessados no Ajuste de matrícula (isso garantiria que a regra fosse a definição do orientador antes da matrícula, e a exceção seria pelo reajuste de matrícula);
2. Dividir o estágio supervisionado em 2 ou mais semestres na grade curricular;
3. Denominar mais um professor avaliador do Relatório Final;
4. Estabelecer a apresentação pública (Banca Pública) do Relatório Final

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Podemos ver, a seguir, a proposta de diretrizes de modernização proposta para resolver os problemas identificados na análise, nos moldes atuais da disciplina.

## 5.2 PROPOSTA DE DIRETRIZES DE MODERNIZAÇÃO

São apresentadas neste subcapítulo as diretrizes de modernização que compõe a gestão dos estágios supervisionados do curso de Administração empresarial, com os envolvidos nas ações e divididas por prioridade de execução. A prioridade de execução (alta, média ou baixa) é correspondente ao grau de importância dado pelos pesquisados por ênfase no discurso ou repetição dos problemas relacionados. Para uma melhor visualização e organização das informações, as diretrizes foram divididas em: item 5.2.1: Ações Globais (ações contínuas que não dependem ou não estão relacionadas a um único processo), item 5.2.2: Ações relacionadas aos processos, divididas em ações antes da matrícula (ações de mobilização para o processo de escolha do tema e do orientador), e ações após a matrícula (ações de mobilização relacionadas aos processos durante o semestre letivo), e item 5.2.3: Ações para a implementação de

tecnologias, subdividido em ações de atualização e implantação de tecnologias disponíveis (que podem ser implementadas de imediato), e ações para a implementação do novo Portal de Estágios, que estão subdivididos em ações previstas em Edital e em ações não previstas em Edital, mas que são necessárias ou desejáveis.

### **5.2.1 Ações Globais**

A análise da pesquisa demonstrou que as principais mudanças relacionadas à gestão do estágio obrigatório devem ser praticadas continuamente, como reuniões para definições, feedback e acompanhamento do Regulamento para evitar que fique desatualizado e a definição de um professor para ajudar a Coordenação de Curso nas funções pedagógicas da gestão de estágio obrigatório.

O trabalho feito com os professores pode incentivar que estes participem mais dos processos, além do levantamento de informações estratégicas para ajudar o aluno na escolha do tema, assim como auxiliar o aluno que precisa relembrar as matérias na elaboração do Relatório Final. O professor pode, também, assim como elabora um Plano de Ensino para as disciplinas, elaborar seu plano de ensino de orientação, com referências e todas informações e etapas que ele costuma cobrar do aluno durante o processo de orientação. Alguns professores já se organizam dessa forma, como foi descrito no resultado das entrevistas.

É importante que a gestão trabalhe mais em estabelecer uma política de relacionamento com as empresas concedentes de estágio, para minimizar o caráter burocrático dos trabalhos feitos pelos alunos, o que foi fortemente evidenciado nos resultados da pesquisa. Algumas ideias de como ele pode trabalhar isso estão descritos nos itens 2.1 a 2.3 do Quadro 26. É importante também que o estágio seja melhor divulgado entre os alunos, assim, como trabalhar melhor as diferenças entre estágio obrigatório e não obrigatório, o que confunde muito os alunos até as últimas fases do curso.

A criação e atualização constante do material informativo como os Guias e o Manual tem função de retaguarda e apoio às decisões dos alunos. A criação do Guia 1 (guia para a escolha do tema e orientador) e do Guia 2 (entrega da documentação e do Relatório Final) se justifica, pois, como pôde-se verificar na pesquisa existem dois públicos diferentes que recebem as informações do estágio obrigatório: o aluno não matriculado, que precisa definir o tema e o professor orientador, e o aluno matriculado, onde as informações devem focar na documentação a ser entregue, processo de orientação e elaboração e entrega do Relatório Final. Portanto, vê-

se como mais adequado que existam materiais voltados para casa necessidade, não excluindo um Manual completo do estágio Obrigatório. Pode-se visualizar no Quadro 26 um detalhamento destas diretrizes:

Quadro 28: Diretrizes de modernização contínuas: ações globais (Continua)

<b>Ações Globais (contínuas)</b>		
<b>Envolvidos</b>	<b>Diretrizes de Modernização</b>	<b>Prioridade de Execução</b>
Coordenação de Curso, Coordenador de Estágios e Direção de Ensino	1. Definição da implementação de um espaço/sala para <b>orientação</b> na Coordenação de Estágios. 2. Ao menos uma reunião anual para avaliar se o <b>Regulamento</b> de estágio obrigatório está sendo cumprido e fazer as atualizações, se necessário.	Média
Pesquisadora, com supervisão dos Coordenadores de Curso e de Estágio	1. Redesenho e descrição dos processos modificados; 2. Formatação e substituição dos documentos para versão online.	Alta
Coordenador de Curso junto com Coordenador de Estágio	1. <b>Designar um Professor orientador</b> para dar suporte às atividades pedagógicas relacionadas ao estágio obrigatório.	Alta
	2. Estabelecer política de <b>relacionamento com as empresas</b> concedentes de estágio: 2.1 pesquisa de levantamento das necessidades de pesquisas; ou 2.2 lançamento de edital para “chamar” empresas interessadas em pesquisas, ou ainda 2.3 aproveitar a Feira de Oportunidades (evento anual realizado na Esag) para este levantamento.	Média
Coordenador de Estágios	1. Maior <b>divulgação</b> do trabalho da Coordenação de Estágios, explicando as diferenças do estágio não obrigatório para o obrigatório, tanto na recepção dos Calouros, quanto na Feira de Oportunidades.	Alta
Coordenador de Curso e professores orientadores	1. Uma reunião anual para levantamento: 1.1 dos assuntos que os professores mais gostam de orientar; 1.2 dos referenciais teóricos mais utilizados; e 1.3 de feedback dos professores sobre as orientações realizadas e trabalhos concluídos; 2. Um levantamento semestral: 2.1 dos professores disponíveis para orientar com contatos atualizados; e 2.2 de uma data, horário e local para divulgar aos alunos que cada professor orientador deverá disponibilizar para encontro com interessados em sua orientação, o que pode ser chamado de <b>Cronograma de Atendimento</b> aos alunos interessados em Estágio Obrigatório.	Alta
	3. Estabelecimento do banco de dados de material didático das disciplinas do curso no Polvo permanentemente.	Média

Quadro 29: Diretrizes de modernização contínuas: ações globais (Conclusão)

Pesquisadora e equipe da Coordenação de Estágios, com assistência do Coordenador de Curso	1. Confecção e atualização contínua do material informativo: 1.1 <b>Guia 1: Escolha do tema e orientador;</b> 1.2 <b>Guia 2: Entrega de Documentação e do Relatório Final;</b> 1.3 <b>Manual de Estágio Obrigatório</b> (que contemple os dois anteriores); 1.4 <b>lista atualizada de Professores Orientadores;</b> 1.5 <b>esquema/desenho</b> que resume as etapas dos processos que os alunos devem cumprir; 1.6 <b>Vídeo</b> resumo animado explicativo para cada um dos Guias; e 1.7 Um documento de <b>Dúvidas Frequentes.</b>	Alta
Coordenação de Curso, Coordenador de Estágios, professores orientadores	1. <b>Treinamento</b> (sendo repetido quando necessário)	Alta

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Sugestões de implementação para algumas das diretrizes globais do Quadro 26 encontram-se no Apêndice deste trabalho, como o redesenho dos processos modificados (APÊNDICE C), o Manual Completo de Estágio Obrigatório (APÊNDICE D), Lista de Professores Orientadores (APÊNDICE E) e o esquema/desenho que resume as etapas dos processos que os alunos devem cumprir (APÊNDICE F). Já os links de sugestões para um vídeo explicativo do processo de escolha de tema e orientador e uma sugestão para o documento de Plano de Orientação (POE) virtual encontram-se nas referências (FURTADO, 2019).

É necessário ainda que todas essas ações sejam colocadas em prática com os treinamentos devidos, assim pode-se contar com o envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos no processo. O treinamento que envolve Coordenações e professores, por exemplo, é importante para elucidar as responsabilidades do Professor Orientador quanto à cobrança da documentação e maior uniformidade ou transparência na disponibilização e cumprimento de horas para orientação, cobrança dos prazos, apresentar o Regulamento revisado, o material de apoio e as modificações dos processos, como inserção das tecnologias. Veremos a seguir as ações relacionadas diretamente às atividades dos processos de estágio obrigatório.

### 5.2.2 Ações relacionadas aos processos

O Quadro 27 apresenta a descrição detalhada das ações a serem aplicadas com os alunos que ainda não se matricularam em Estágio Obrigatório. O cuidado nesta fase é imprescindível para se ter um bom resultado no levantamento prévio das orientações que devem ser registradas

no Plano de Trabalho dos Professores. É importante que as reuniões semestrais sejam feitas no início do semestre letivo (semestre anterior ao de matrícula), para dar tempo de o aluno pensar e pesquisar o tema, com uma reunião à tarde e outra à noite em sala de aula, de preferência no horário que tenham maior número de alunos frequentadores. Estas reuniões podem ser mais divulgadas no Centro de Ensino da Esag, assim os interessados que se encontram em outras fases ou não estão cursando disciplinas poderão comparecer. Após a reunião, os alunos interessados então devem marcar um encontro com um ou mais professores para definirem seu tema e orientador.

Quadro 30: Ações programadas para alunos não matriculados em estágio obrigatório

<b>Ações programadas antes da Matrícula: Subprocesso de Escolha do Tema e Orientador</b>		
<b>Envolvidos</b>	<b>Diretrizes de Modernização</b>	<b>Prioridade de Execução</b>
Coordenador de Curso, Coordenador de Estágios, setor de comunicação da ESAG e alunos	<p>1. Duas reuniões semestrais com os alunos, <b>no início do semestre</b> para apresentação do <b>vídeo explicativo do Guia 1</b> (que deve ser acessada no portal) e da <b>Lista de professores Disponíveis</b> com contato, assim como do <b>Cronograma de atendimento aos alunos interessados em Estágio Obrigatório</b>;</p> <p>1.1 Divulgação pelo setor de comunicação da ESAG do horário e local das reuniões para TODOS os alunos.</p> <p>2. Os alunos deverão confirmar sua presença na reunião com o orientador pretendido.</p>	Alta

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Deve-se dar atenção especial para as ações que visam aprimorar o relacionamento com os alunos e aproximar o convívio pessoal deles com o setor de estágio, pois a maioria dos problemas identificados na pesquisa tem relação com a falta de informação deles. Os Guias citados no Quadro 26 poderão servir de consulta rápida para as dúvidas frequentes e iniciais. Contudo, por mais que sejam criados guias, material informativo e formulários virtuais que possam facilitar a comunicação, estes não substituem o contato pessoal do aluno com a equipe da Coordenação de Estágios, que se mostrou nos resultados dos questionários como esclarecedor para a maioria dos alunos. Por isso a importância de ações (Quadro 28) que tragam o aluno para o setor da Coordenação de Estágios, como a adequação de um espaço para orientações e a obrigatoriedade da presença do aluno no setor pelo menos uma vez no semestre, o que poderá se dar pelo primeiro encontro de orientação. Nesta ocasião, o aluno poderá tirar dúvidas quanto à entrega da documentação e do Relatório com o Coordenador de Estágios ou um dos técnicos, onde será apresentado o Cronograma e poderá ficar registrado: qual a Modalidade escolhida, qual a documentação a ser entregue e qual a empresa a ser estudada (ou

a ausência de empresa). Além disso, a intensificação da comunicação deve ajudar nos processos, com o envio de mensagens automáticas avisando de prazos e pendências, conforme podemos ver no Quadro 28, com a descrição das diretrizes a serem implementadas com os alunos já matriculados em estágio obrigatório.

Quadro 31: Ações após a matrícula em estágio obrigatório

<b>Ações após a matrícula: Subprocessos de entrega da documentação, de orientação de estágio e de entrega do Relatório Final</b>		
<b>Envolvidos</b>	<b>Diretrizes de Modernização</b>	<b>Prioridade de Execução</b>
Coordenador de Estágios ou equipe da Coordenação, Professores Orientadores e alunos	1. Obrigatoriedade do orientador marcar o primeiro (ou um dos primeiros) encontro de orientação de estágio com cada um de seus orientandos (ou todos os seus orientandos) na sala da Coordenação de Estágio (ou sala de orientação de estágio dentro da Coordenação, se houver	Alta
Equipe da Coordenação de Estágios, alunos e professores orientadores	1. Configuração de mensagem automática pela Coordenação de envio aos alunos com cópia aos orientadores uma semana antes do fim do prazo da entrega da <b>documentação de estágio</b> e da entrega do <b>Relatório Final</b> ; 2. Envio de mensagem pela Coordenação aos alunos <b>pendentes</b> 5 dias após o prazo de entrega da <b>documentação de estágio</b> , com cópia para o orientador; e 3. Envio pelo Professor à Coordenação de estágios, de 5 dias antes até 5 dias após a entrega do <b>Relatório Final</b> , dos alunos aptos à entrega da <b>Versão Final e autorização para publicação</b> .	Alta
Coordenação de Curso ou de Ensino, Coordenador de Estágio, professores orientadores e Setor de Comunicação	1. Criação do <b>Prêmio de Melhores Práticas de Estágio Obrigatório</b> : 1.1 criação de critérios pela Coordenação de Curso para escolher as melhores práticas; 1.2 divulgação semestral pela Coordenação de estágios e pelo setor de Comunicação do Prêmio de Melhores Práticas de Estágio Obrigatório nas redes sociais; 1.3 entrega de um certificado do prêmio aos alunos na data de formatura, ou outro evento; e 1.4 criação de um banco de dados na página do Portal de Estágio para consulta dos trabalhos premiados, desde autorizada a publicação pelos alunos.	Média

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Políticas que aproximem as necessidades das empresas de pesquisas com os alunos (como descrito no Quadro 26), e políticas que incentivem o aproveitamento dos resultados dos trabalhos (como o Prêmio de Melhores práticas do Quadro 28) podem ser úteis na função de dar significado ao Relatório Final de Estágio, impulsionando o aluno a ter mais orgulho de seu trabalho, aspectos identificados nas entrevistas e questionários como problemas. Mais do que isso, estas políticas podem, ainda, servir de alavanca para o desenvolvimento e valorização da

carreira do aluno. A criação do Prêmio de Melhores Práticas de Estágio se justifica nesta função, pois o Prêmio de Melhor Estágio nos moldes atuais visa premiar somente um trabalho por semestre, e utiliza critérios globais<sup>12</sup> que não são centrados nas práticas dos trabalhos ou na qualidade dos seus resultados, mas sim no desempenho geral do aluno ao longo do curso. O sucesso dessa diretriz depende, também, de uma boa divulgação pelo setor de Comunicação do Centro da Esag.

A seguir pode-se visualizar as diretrizes relacionadas às tecnologias que podem ser implementadas e configuradas para a gestão do estágio supervisionado obrigatório.

### 5.2.3 Ações para a implementação de tecnologias

Os resultados da pesquisa demonstraram que o site da Coordenação de Estágios foi mal avaliado e precisa de atualização imediata. A proposta é que ele seja atualizado e seja chamado de Portal de Estágios, para os alunos já irem se acostumando com o nome do novo sistema. O conteúdo todo do portal necessitaria ser migrado para o novo sistema posteriormente. A implementação de novas tecnologias como o aplicativo de mensagens do Whatsapp e a página do Facebook do estágio se mostrou na pesquisa como favoráveis à gestão, mas dependem da vontade da Direção do Centro para serem implementadas, dependem também da definição das políticas de envio e respostas de mensagens, assim como o tipo de conteúdo que deve ser divulgado, como mostram as diretrizes descritas no Quadro 29:

Quadro 32: Ações imediatas de atualização e/ou implantação de tecnologias disponíveis (Continua)

Ações imediatas de atualização e/ou implantação de tecnologias disponíveis		
Envolvidos	Diretrizes de Modernização	Prioridade de Execução
Pesquisadora e equipe da Coordenação de Estágios	1. Atualização do Site da Coordenação de Estágios ( <b>Portal de Estágios</b> ) com <b>Regulamento revisado, Guias, Manual, Dúvidas Frequentes e Formulário de POE online.</b>	Alta
	2. Migração do conteúdo do site para o novo <b>Portal de Estágios.</b>	Média

<sup>12</sup> Referente a critérios do Prêmio Melhor Estágio que usa, além da nota final, o Índice Acadêmico, o ano/semestre de início do curso e o cumprimento dos prazos determinados pelo cronograma, entre outros. Fonte: dados internos (ESAG, 2019)

Quadro 33: Ações imediatas de atualização e/ou implantação de tecnologias disponíveis (Conclusão)

Equipe da Coordenação de Estágios, Coordenador de Curso, Direção de Ensino	1. Implementação do <b>WhatsApp Bussiness</b> para atendimento online. 2. Criação da <b>Página do Estágio no Facebook</b> , e de seu conteúdo, ou 2.1 inserção das divulgações do Estágio na página do Facebook da Esag, já existente.	Alta
Equipe da Coordenação de Estágios	1. Definição, se aprovado pela Direção: 1.1 da política de envio de mensagens automáticas e de respostas às mensagens recebidas pelo <b>WhatsApp e Facebook</b> .	Média
Equipe da Coordenação de Estágios e Labtic	1. Configuração de funções no Polvo específicas para a atividade de orientação com: 1.1 grupos de professores com seus orientandos para a troca de arquivos e feedbacks; e 1.2 agenda de orientações onde o professor possa disponibilizar seus dias disponíveis, e os alunos possam solicitar orientação.	Média

Fonte: elaborado pela autora, 2019

Para a atividade de orientação, o resultado das entrevistas demonstrou que professores tem estilo e metodologias de orientação próprios, o que gerou algumas reclamações de alunos que se sentiram “pouco orientados”. A intenção proposta é que o professor utilize o novo Portal de Estágios também para apoio desta função com a troca de mensagens e material, e possa registrar qualquer anotação sobre as orientações passadas, como o registro de um histórico. Isto incentiva o aluno a acessar e utilizar o ambiente com frequência, aproximando o contato com a Coordenação e minimizando o erro ou dúvidas que eles possam ter na utilização do sistema. Mesmo assim, foi inserido na proposta a adequação do Polvo para a atividade de orientação. Os professores também podem utilizar o Moodle, e tanto um quanto o outro pode ter integração com o Portal de Estágios, como definido no Edital. Então, independente da forma escolhida, a integração destes sistemas com o Portal de Estágios foi incluída na proposta. O Quadro 30 mostra o detalhamento das diretrizes para o novo sistema de estágios. Todas as funções deste quadro estão previstas de forma genérica em edital, mas não têm sua configuração detalhada, como mostrado a seguir:

Quadro 34: Ações para configuração do Portal de Estágios previstas em edital

Ações para implementação das funcionalidades do sistema de estágios previstas em Edital		
Envolvidos	Diretrizes de Modernização	Prioridade de Execução
Equipe da Coordenação de Estágios, SETIC, Valorizza	1 Implementação e configuração: 1.1. da disponibilização dos documentos de apoio, como o <b>Regulamento de Estágio Obrigatório</b> e os <b>Guias de estágio</b> , assim como o <b>modelo de Relatório Final</b> que o aluno deve utilizar; 1.2 do <b>Termo de Compromisso de Estágio (TCE) Obrigatório</b> e do <b>Aditivo</b> virtuais com as condicionantes necessárias; e 1.3 da <b>assinatura eletrônica</b> .	Alta
	2 Configuração do envio da <b>solicitação de estágio obrigatório</b> por meio do <b>Plano de Orientação de Estágio virtual</b> . 3 Configuração da <b>troca de arquivos</b> e mensagens entre Professor e aluno, assim como histórico de orientações. 4 Envio do <b>Relatório Final</b> ao professor orientador. 5 <b>Avaliação do Relatório</b> , instituindo também a assinatura eletrônica para este documento. 6 Preenchimento automático e envio da <b>Autorização para Publicação do Relatório Final</b> , com assinatura eletrônica do aluno, unidade concedente e Professor, e envio à Biblioteca Universitária. 7 Configuração do envio de mensagens entre Coordenação e alunos.	Alta
	1 Implementação da <b>integração</b> com o Polvo, com o Moodle da Udesc e com as mídias sociais utilizadas (Facebook e o WhatsApp). 2 Aviso de vagas de estágios para alunos e cadastro de currículo para gerenciamento da carreira do aluno, podendo ser utilizado por egressos.	Baixa

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

O sistema prevê que os documentos de estágio sejam preenchidos e enviados pelo Portal, mas é preciso que tenha as configurações necessárias para a conformidade com a Lei de Estágio e o Regulamento de estágio obrigatório do curso, como a verificação automática pelo sistema das horas que o aluno tem disponíveis para estágio obrigatório, por exemplo: se ele já tem um estágio registrado de 30h semanais não obrigatório só poderá rescindir para apresentar novo TCE, ou enviar aditivo transformando em estágio obrigatório ou diminuir a carga horária para 20h semanais para apresentar novo TCE de 10h semanais e verificação da vigência – somente dentro do semestre letivo – e da carga horária mínima exigida – 180h). A gestão pode aproveitar que o sistema terá assinatura eletrônica e definir que o professor orientador do aluno (que já vai estar definido), também assine o documento, além do aluno e do Coordenador de Estágio, responsabilizando-o pela ciência ou não da entrega do documento.

O sistema prevê também que o aluno faça a “solicitação de estágio obrigatório” pelo portal, não detalhando como isso será feito. A ideia é aproveitar que esta solicitação seja configurada com as informações do documento existente do POE virtual, e que alunos não matriculados possam fazer a solicitação, onde o professor deverá aceitar e assinar o documento, assim as informações serão mais rápidas e seguras para compor o PTI dos professores. A atenção deve ser dada para que o aluno possa atualizar estas informações, podendo mudar de tema ou professor orientador. Estas informações poderão ser aproveitadas no preenchimento automático do TCE, quando ao aluno estiver preenchendo esta documentação de estágio.

Outras funções já definidas no Edital aparecem no Quadro 30 de diretrizes, como envio e avaliação do Relatório Final, assim como o envio para a Biblioteca. A função de aviso de vagas de estágio e do cadastro de currículo não são tão urgentes para o estágio obrigatório, mas podem incentivar empresas a divulgarem mais as oportunidades para alunos em final de curso.

Existem documentos imprescindíveis para a gestão de estágio obrigatório que não estão previstas no Edital do sistema de estágios mas devem ser observados e implementados, como a autorização que alunos efetivos entregam para fazer o estágio obrigatório na empresa onde trabalham, assim como o documento de comprovante de vínculo, descritos no Quadro 31:

Quadro 35: Ações para o Portal de Estágios não previstas em edital

<b>Ações para implementação das funcionalidades não previstas em Edital</b>		
<b>Envolvidos</b>	<b>Diretrizes de Modernização</b>	<b>Prioridade de Execução</b>
Equipe da Coordenação de Estágios, SETIC, Valorizza	1 Implementação e configuração: 1.1 da <b>Autorização para a Realização do Estágio Obrigatório</b> virtual para alunos efetivos com assinatura eletrônica do aluno e empresa; 1.2 do envio do <b>comprovante de vínculo</b> por meio de anexo, condicionando o envio da Autorização à anexação do comprovante. 2. Configuração do <b>Cronograma de estágio Obrigatório no sistema</b> , definindo: 2.1 as datas limite para entrega de cada documento, podendo ser estendidas; e a 2.2 configuração de <b>bloqueios</b> .	Alta
	4 Configuração da geração de <b>Relatórios Gerenciais</b> , que podem ser filtrados por semestre ou período.	Média
	4 Implementação de: 4.1. <b>chat de dúvidas</b> via Portal do Estágio; e 4.2. <b>fórum de Dúvidas</b> por etapa/processo de estágio.	Baixa

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O Quadro 31 mostra também como prioridade alta que as datas definidas no Cronograma semestral da Coordenação de Estágios sejam configuradas no sistema para

definição de prazos e configuração dos bloqueios necessários, para que alunos não possam enviar o Relatório Final de estágio sem terem enviado a documentação prévia ou sem ter professor orientador registrado. Eles também não devem ter o status de “aprovado” selecionado pelo orientador sem toda documentação correta, versão final do trabalho e autorização para publicação entregue.

Apesar de estar definido como prioridade média por não ser tão essencial à atividade principal da gestão de estágio, a configuração da geração de relatórios é uma função favorável à gestão que pode ser um importante apoio à tomada de decisão e acompanhamento dos resultados, ao passo que se pode configurar, por exemplo, relatórios de trabalhos gerados por modalidade de estágio, por setor de indústria ou atividade econômica das empresas pesquisadas, a relação de alunos efetivados nas empresas, a quantidade de Relatórios por tema ou professor orientador, entre outros possíveis filtros de relatórios.

Outras funções tecnológicas acessórias de baixa urgência como chat e fórum de dúvidas podem ajudar a intensificar a comunicação com os alunos, aspecto que foi evidenciado como necessidade na pesquisa, e comprovado também na fase de benchmarking como presente na gestão das pesquisadas.

A proposta apresentada é uma construção coletiva baseada em uma análise multidimensional diante das especificidades da gestão de estágio da unidade pesquisada, considerando um mínimo ou nulo investimento financeiro, o que facilitaria sua implementação. É necessário enfatizar, conforme visto na fundamentação teórica sobre os desafios em TICs (ALONSO, 2003), que é preciso envolver tanto a gestão quanto os colaboradores, convidando-os a rever seu papel assumindo novas responsabilidades no processo. Este envolvimento é fundamental no sucesso de implementação da proposta. Vieira et al (2003) e Selwin (2010) também comentaram das barreiras existentes para a aceitação das mudanças, por isso a necessidade da conscientização e envolvimento da gestão e dos professores envolvidos nos processos, assim como os treinamentos necessários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É conhecido pela sociedade o momento de transformação digital que as organizações estão enfrentando, inclusive as Instituições de Ensino, pressionadas a modernizar seus processos e buscar meios e tecnologias que otimizem o trabalho e facilitem o desenvolvimento e os resultados do processo de ensino e de gestão. A modernização nestas Instituições não pode separar o âmbito administrativo do pedagógico, o que implica estudo e planejamento das mudanças, diante das inúmeras opções que existem hoje entre as tecnologias existentes. Esta realidade não é diferente para a gestão de estágio supervisionado obrigatório, uma etapa considerada complexa e imprescindível para a conclusão do curso.

Tendo em vista a realidade explanada, esta dissertação teve como objetivo principal elaborar proposta de um quadro de diretrizes de modernização aplicáveis à gestão de Estágio Supervisionado Obrigatório no curso de Administração Empresarial da Udesc. Para atingi-lo, foram elencados uma série de objetivos específicos, desde o mapeamento dos processos atuais de estágio supervisionado e identificação de seus problemas junto aos envolvidos internos (o que possibilitou a construção de um diagnóstico da situação atual e necessidades de melhorias), até um levantamento por meio de Benchmarking das melhores práticas em estágio supervisionado e o subsequente mapeamento de algumas tecnologias disponíveis aplicáveis ao estágio supervisionado em administração.

A pesquisa se justificou pela necessidade pessoal da pesquisadora em melhorar os processos relacionados ao seu trabalho, e também pelo interesse da Udesc em implementar uma tecnologia de gestão de estágio para toda a universidade. Foi constatado na Revisão Sistemática da Literatura que há uma carência de pesquisas sobre o tema de estágio, o que justificou também o seu resultado para a comunidade acadêmica. Para a sociedade, significa um avanço nos processos de estágio que envolve toda a comunidade acadêmica, desde alunos, professores, até empresas concedentes de estágio. Ela pode, ainda, servir de referência ou modelo para as demais Instituições de Ensino que enfrentam problemas na gestão de seus estágios supervisionados em administração.

Foi necessário levantar o referencial teórico-empírico que envolve o tema, como o histórico e contexto do estágio supervisionado no Brasil, que enfatizou a importância do estágio supervisionado na construção das competências do administrador e as obrigações dispostas na Lei. Segundo Lima e Olivo (2007), é uma área que não tem recebido a devida atenção das Instituições de Ensino. Em seguida, a teoria sobre o mapeamento de processos sob

uma visão sistêmica pôde esclarecer à pesquisadora o que compõe os processos (uma série de tarefas que recebem insumos e geram produtos, segundo Adair e Murray, 1996), e como realizar o mapeamento de processos na prática e analisá-lo (HARRINGTON, 1993). A revisão teórica sobre benchmarking possibilitou à pesquisadora a visão de que fazer benchmarking é bem mais do que simplesmente “copiar” as melhores práticas. Envolve uma metodologia que prioriza o compartilhamento de práticas para se chegar a uma situação de “ganha-ganha”, boa para quem realiza, mas boa para quem é pesquisado também, onde as participantes são vistas como “parceiras de benchmarking” (CAMP, 1993). Pôde-se, também, conhecer os principais passos do processo de benchmarking propostos pelos autores, e como apresentar seus resultados. Exalta-se ainda a importância deste processo para as instituições públicas, conforme Boxwell, 1996:

Se há uma oportunidade óbvia para se usar o benchmarking para oferecer um valor substancial à nossa sociedade é na área da educação pública. Além de uma mudança radical em todo o paradigma da escola pública, para a qual alguns proponentes têm alguns argumentos instigantes, o benchmarking em todos os sistemas escolares pode contribuir tremendamente para o valor da educação de nossos filhos e para as práticas empresariais e gerenciais encontradas nos domínios da educação pública de hoje (BOXWELL, 1996, p. 171).

Para fechar a revisão teórica, as tecnologias de informação e comunicação (TICs) educacionais foram destacadas. Inicialmente elas foram introduzidas na educação para informatizar as atividades administrativas (ALMEIDA, 2003), mas foi com a introdução das tecnologias aliadas à aprendizagem que essa área começou a se destacar, abrindo às Instituições de Ensino as infinitas possibilidades das tecnologias em educação, transformando, inclusive, os paradigmas educacionais: a forma como o aluno organiza seu estudo, interage, e talvez aprende, se modificou (ALONSO, 2003). Contudo, a inserção das tecnologias não é um processo simples, como enfatizaram Pedró (2010) e Selwin (2010). É necessário planejamento e integração entre funções administrativas e pedagógicas.

Na definição da metodologia do estudo e estratégia de pesquisa (em essência qualitativa) relacionada ao tema escolhido, a pesquisadora teve que refletir sobre os paradigmas, ou as visões de mundo que envolvem a pesquisa. Sendo a ontologia da pesquisa baseada na interação do sujeito com o objeto, e a epistemologia construtivista, ou seja, a proposta é construída após o resultado de toda essa interação, o paradigma que envolve a pesquisa é definido como interpretativismo e o método, um estudo de caso (SACCOL, 2009). A população pesquisada envolveu a equipe da gestão de estágios, professores orientadores, alunos e outros cursos de Administração. Os instrumentos de coletas de dados escolhidos foram a análise documental, a observação não estruturada e participante, as entrevistas e os questionários.

Foi necessário definir as dimensões de análise do estudo para a análise dos dados coletados e posterior construção da proposta. As dimensões, de natureza sistêmica, foram definidas como: dimensão operacional (análise dos processos internos, que possibilitou um diagnóstico de problemas e necessidades), dimensão situacional (análise das melhores práticas descobertas na pesquisa de benchmarking) e a dimensão tecnológica (análise das tecnologias encontradas e existentes). Para a análise eficiente das dimensões, tanto o referencial teórico quanto a interpretação da pesquisadora com sua experiência em estágios de 8 anos se mostraram definitivos para a construção da proposta.

Os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados com sucesso e preponderantes para o alcance do objetivo principal, pois, feita a descrição dos processos (objetivo a), a pesquisadora coletou dados para levantar seus problemas e necessidades (objetivo b), além da coleta de dados para se levantar referenciais de benchmarking (objetivo c), assim pôde-se identificar e descrever as tecnologias aplicáveis e disponíveis a estágio obrigatório (objetivo d). A cada coleta de dados a pesquisadora então realizou a análise (objetivo e) com o resgate teórico como auxílio, o que foi fundamental para a elaboração da proposta (objetivo principal).

Os resultados da pesquisa mostraram que os processos apresentam muito retrabalho e fluxos paralelos, causados, principalmente, pela falta de informação dos alunos e falta de participação dos professores. Pôde-se perceber, além da ineficiência dos processos, uma insatisfação recorrente tanto da equipe de gestão de estágios quanto dos alunos em relação ao atendimento da Coordenação e os processos de orientação, além do pouco aproveitamento dos resultados dos Relatórios Finais. Na fase de pesquisa com os outros cursos, constatou-se que a maioria dos gestores de estágio supervisionado em administração pesquisados considera que seus Regulamentos e processos são eficientes, além de uma maior utilização de tecnologias, com diversas funções facilitadoras do processo. Alguns pesquisados, inclusive, demonstraram interesse nos resultados da pesquisa, reconhecendo sua relevância. Os resultados desta etapa serviram de subsídio para a pesquisa seguinte, a fase de mapeamento e descrição das tecnologias para o estágio supervisionado em administração. Nesta fase, foram descritas tanto as tecnologias utilizadas pelas demais IES, quanto as tecnologias já disponíveis na Udesc, que ainda não foram utilizadas ou implementadas no estágio obrigatório. Conseguiu-se atingir os objetivos propostos e a consequente a construção da proposta, estruturada em forma de quadros de diretrizes de modernização.

Na elaboração da proposta, a pesquisadora buscou o cuidado de apresentar diretrizes viáveis à Universidade, incluindo medidas que possam ser adotadas de imediato, sem a

imposição de ônus à Udesc. As únicas diretrizes que possam apresentar ônus estão entre as não previstas no Edital 1123, mas que se mostraram importantes na eficiência desejada pela gestão de estágio supervisionado.

A presente Dissertação se mostrou útil para análise profunda e sistêmica de uma situação problema em uma Instituição de Ensino, e conseqüente análise e elaboração de proposta que considere as particularidades desse tipo de organização. A busca de soluções inovadoras que considerem todas as possibilidades disponíveis (incluindo as tecnologias) deve ser usada como modelo a organizações escolares que enfrentam problemas administrativos e pedagógicos, em um ambiente que sofre a cada dia com a indisponibilidade de recursos financeiros.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se que a relação entre orientador x orientando em estágio supervisionado em administração seja mais estudada, como o questionamento que a própria pesquisadora obteve a partir da análise dos resultados desta pesquisa: “até que ponto a relação entre professor orientador e aluno orientando influencia no desempenho do aluno em estágio supervisionado obrigatório em administração?”. A resposta para esta pergunta parece óbvia, mas é crucial para a construção e compreensão de um segundo questionamento: “Até que ponto a relação entre professor orientador e aluno orientando influencia na eficiência dos processos administrativos da área de ensino das Instituições de Ensino superior?”. Os resultados da pesquisa deram a impressão à pesquisadora de que, mais do que os aspectos administrativos, os aspectos pedagógicos entre alunos e professores se mostraram influenciadores na eficiência dos processos, não podendo ser ignorados, muito pelo contrário, devendo ser estudados com mais profundidade nas pesquisas futuras sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, Charlene B. MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S. V. A. **A importância do estágio supervisionado para a formação do Administrador**. In: Anais do XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ALMEIDA, Elizabeth Bianconcini de. Tecnologias e Gestão do Conhecimento na Escola. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Org's.). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

ALMEIDA, Léo G. **Gerência de processos: mais um passo para a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

ALONSO, Myrtes. A Gestão/Administração Educacional no Contexto da Atualidade. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Org's.). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

ALPERT, F.; HEANEY, J. G.; KUHN, K. A. L. Internships in marketing: Goals, structures and assessment - Student, company and academic perspectives. **Australasian Marketing Journal**, v. 17, n. 1, p. 36–45, 2009.

AMBONI, Nério. **Pesquisa Aplicada**. 2018. 20p. Notas de aula.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração: como entende-las e explica-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003.

BECKHAUSER, Sheila Patrícia Ramos et al. Orientação de estágio em Administração: aproximando teoria e prática? **Revista Brasileira de Ensino Superior**, Passo Fundo, v. 3, n. 1, p. 56-77, ago. 2017. ISSN 2447-3944. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/REBES/article/view/1862>. Acesso em: 08 ago. 2018.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes. ALVARENGA, Marina. BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação: Estágio Supervisionado**. 4. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BIZAGI Modeler. Versão 3.3.0.072. **Software de modelagem de processos**. Object Management Group (OMG), 2018.

BOXWELL, Rober Jr. **Vantagem Competitiva Através do Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BRASIL. Lei 11.788: **Dispõe sobre o estágio de estudantes**; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no

9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6o da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília, 25 Set. 2008.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**: disposições constitucionais. Lei nº 9.424 de 24 de dezembro de 1996. 2ª edição atualizada. Brasília: Senado Federal, 1997.

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CES nº 1/2004: Institui as **Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, bacharelado e dá outras providências**. Brasília, 4 Mar. 2004, Seção 1, p. 11.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.539: **Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, 8 de outubro de 2015.

BURIOLLA, Marta A. Feiten. **O Estágio Supervisionado**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1993.

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fabio. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Revista Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 393-412, jul./set. 2008.

CANVAS. Learning Management System (LMS). Disponível em: <https://www.canvaslms.com/brasil/>. Acesso em: 06 de Junho de 2019.

CASSUNDÉ, F. R. DE S. A. et al. [Re]Pensando o estágio na formação profissional dos estudantes de administração: Um estudo sobre a produção científica brasileira na área. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 3, p. 594-623, 2017.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 9 Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

CIUPAK, Liége Franken. **Informática desenvolve novo sistema acadêmico**. Disponível em: <https://www.casadenoticias.com.br/noticias/6487>. Acesso em: 11 Jun 2019.

CNE/CSE. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União. 2005.

COLOMBO, Irineu Mario; BALLÃO, Carmen Mazepa. Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil. **Educar em Revista**. N. 53, p. 171-186. Curitiba, 2014.

COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

COSTAS, José Manoel Moran. Gestão Inovadora com Tecnologias. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Org's.). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 1998.

DE PABLOS, Juan. A visão disciplinar no espaço das tecnologias da informação e comunicação. In: SANCHO, Juana Maria; HERNÁNDEZ, Fernando [et al]. **Tecnologias para transformar a educação**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DINO. Canvas é líder em implementações de sistemas de gestão de ensino nos EUA pela primeira vez. **Página na Internet**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/canvas-e-lider-em-implementacao-de-sistemas-de-gestao-de-ensino-nos-eua-pela-primeira-vez/>. Acesso em: 11 Jun. 2019.

DUTKA, Jonatas. Canvas: Educação online. Bit4learn, 25 mar. 2019. **Página na Internet**. Disponível em: <https://bit4learn.com/plataforma-lms/plataforma-open-source-para-educacao-a-distancia-canvas/>. Acesso em: 11 jun. 2019.

FACEBOOK. Termos de Serviço. **Página na Internet**. Disponível em: <https://www.facebook.com/legal/terms/update>. Acesso em: 12 Jun 2019.

\_\_\_\_\_. ESAG (@esag.udesc). Perfil no Facebook. **Página na Internet**. Disponível em: <https://www.facebook.com/UDESC.ESAG/>. Acesso em: 12 Jun. 2019.

FURTADO, Mariana Olivo. **Saiba mais: estágio supervisionado obrigatório**. Vídeo explicativo sobre o processo da escolha do tema e professor orientador. Disponível em: <https://biteable.com/watch/tema-e-orientador-2297710>. Acesso em: 26 Jul 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de Orientação de Estágio Obrigatório**. Formulário online do Microsoft Office 365. Disponível em: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=qOS2pY7Fik6Xqaf1ZBWhHdD7m09vyptKgZFCzS96nttUNjcyUFZaUEs0T1RKVUhDU1EzT0hPSzY0Ui4u>. Acesso em: 26 Jul 2019.

GOMES, A. F.; TEIXEIRA, A. S. S. Estágio supervisionado e aprendizagem: Contribuição do estágio do graduando de administração para a formação profissional. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 318–330, 2016.

GVDASA. GVCOLLEGE: Gestão educacional integrada. **Página na Internet**. Disponível em: <http://gvdasa.com.br/solucoes/gvcollege/>. Acesso em: 12 Jun. 2019.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAWORTH, J. G.; CONRAD, C. F. **Reenfoque de la evaluación de la calidad en relación con el aprendizaje de los estudiantes**. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers, 1996.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping**: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

HYLÉN, Jan. Os recursos digitais para a aprendizagem podem estimular a inovação? In: ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Inspirados pela tecnologia, norteados pela pedagogia: uma abordagem sistêmica das inovações educacionais de base tecnológica**. Centro de Pesquisas Educacionais e Inovação, 2010. 165p.

INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL). Sobre o IEL. **Página na Internet**. Disponível em: <http://ielsc.org.br/pt-br/sobre-o-iel>. Acesso em: 10 Jun 2019.

JOHANN, Eduardo; DIEDRICH, Hélio. Proposta de Melhoria no Processo de Carregamento Univale Distribuidora de Bebidas. **Revista Destaques Acadêmicos**, Rio Grande do Sul: ano 3, nº 1, p. 91-109, 2011

JONES, S. Measuring the quality of Higher Education: linking teaching quality measures at the delivery level to administrative measures at the university level. **Quality in Higher Education**. London, v. 9, n. 3, Nov. 2003.

JULIATTO, C. I. **A universidade em busca da excelência: um estudo sobre a qualidade da educação**. 2. ed. Curitiba: Champagnat, 2005.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e Tecnologias**: o novo ritmo da informação. Campinas, SP: Papyrus, 2007.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia e ensino presencial e a distância** [online]. Campinas, SP: Papyrus, 2004. Disponível em: <<http://lelivros.me/book/baixar-livro-tecnologias-e-ensino-presencial-e-a-distancia-vania-moreira-kenski-em-pdf-epub-e-mobi/>>. Acesso em: 04 set. 2016.

LANGWORTHY, Maria; MEANS, Barbara; SHEAR, Linda. A terceira alavanca: a pesquisa sobre o ensino e a aprendizagem inovadora para apoiar a mudança educacional em nível de sistema. In: ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Inspirados pela tecnologia, norteados pela pedagogia: uma abordagem sistêmica das inovações educacionais de base tecnológica**. Centro de Pesquisas Educacionais e Inovação, 2010. 165p.

LIGUORI, Laura M. As novas tecnologias da informação e da comunicação no campo dos velhos problemas e desafios educacionais. In: In: LITWIN, Edith (org.). **Tecnologia educacional**: política, histórias e propostas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

LIMA, Manolita Correia Lima; OLIVO, Silvio (orgs). **Estágio Supervisionado e Trabalho de Conclusão de Curso**: na construção da competência gerencial do administrador. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LIMA, Maria Socorro Lucena. Reflexões sobre o estágio/ prática de ensino na formação de professores. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 8, n. 23, p. 195-205, jan./abr. 2008.

MACHADO NETO, Alfredo; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO, Nilson José. **Ensaio transversais: Cidadania e Educação.** São Paulo: Escrituras Editora, 1997.

MAGGIO, Mariana. O campo da tecnologia educacional: algumas propostas para sua reconceitualização. In: LITWIN, Edith (org.). **Tecnologia educacional: política, histórias e propostas.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Diretrizes Curriculares – Cursos de Graduação. **Página na Internet.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12991>. Acesso em: 10 Mai 2019.

MINISTÉRIO DA FAZENDA (MF). Sistema Eletrônico de Informações (SEI). **Site institucional.** Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/sei>. Acesso em: 11 Jun. 2019.

MOODLE-UDESC. Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA). **Aplicativo educacional.** Disponível em: <https://www.moodle.udesc.br>. Acesso em: 13 de Jun. 2019.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração. **Revista Gestão e Planejamento.** Salvador, v. 10, n. 2 p. 262-280, jul./dez. 2009.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). BPMN (Business Process Model and Notation). **Página na Internet.** Disponível em: <http://www.bpmn.org/>. Acesso em: 08 Mar 2019.

OLHAR DIGITAL. WhatsApp: história, dicas e tudo o que você precisa saber sobre o app. **Página na Internet.** Em 20 de Dez. de 2018. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/whatsapp-historia-dicas-e-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-app/80779>. Acesso em: 12 de Jun. de 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Inspirados pela tecnologia, norteados pela pedagogia: uma abordagem sistêmica das inovações educacionais de base tecnológica.** Centro de Pesquisas Educacionais e Inovação, 2010. 165p.

PATRÍCIO, M. R.; GONÇALVES, V. Facebook: rede social educativa? In: **I Encontro Internacional TIC e Educação**. Lisboa: Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. p. 593-598.

PEDRÓ, Francesc. A necessidade de uma abordagem sistêmica. In: ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Inspirados pela tecnologia, norteados pela pedagogia: uma abordagem sistêmica das inovações educacionais de base tecnológica**. Centro de Pesquisas Educacionais e Inovação, 2010. 165p.

PEREIRA, A. s.; SHITZUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITZUCA, R. **Metodologia da Pesquisa Científica**. [e-Book]. Universidade Federal de Santa Maria. 1 ed. Santa Maria: 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 17 de Jun. 2019.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

RABELO, Thiago. ASSUMPCÃO, Jonathan. Especial Canvas EAD. 10 out. 2017. **Página na Internet**. Disponível em: <https://uvaemfoco.wordpress.com/2017/10/10/especial-canvas-ead/>. Acesso em: 11 Jun. 2019.

RIBEIRO, Renato Janine Ribeiro. O mestrado profissional na política atual da Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**. v. 2, n. 4, p. 8-15, jul. 2005.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. **IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**. Porto: Abril de 2014. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT2/GT2\\_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro\\_GT2\\_integral.pdf](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf)>. Acesso em: 04 set. 2016.

RUF 2018 (RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA). Ranking de Cursos de Administração. **Página na Internet**. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2018/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>. Acesso em: 25 de Março de 2018.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009

SANCHO, Juana Maria. De tecnologias da Informação e comunicação a recursos educativos. In: SANCHO, Juana Maria; HERNÁNDEZ, Fernando [et al]. **Tecnologias para transformar a educação**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da Gestão em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso a partir da percepção de Diretores de Centro de uma IES pública do Sul do Brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 01-21, jan. 2013.

SANTOS, A. B. dos; RODRIGUES, M. C. A.; MELO, W. C. C. O Trabalho Mediado por Tecnologias da Informação e Comunicação: uso corporativo do aplicativo WhatsApp. **Encontro de Administração da Informação (ENADI)**. Curitiba (PR), v. VI, mai. 2017.

SELWYN, Neil. Web 2.0 e a escola do futuro, hoje. In: ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Inspirados pela tecnologia, norteados pela pedagogia: uma abordagem sistêmica das inovações educacionais de base tecnológica**. Centro de Pesquisas Educacionais e Inovação, 2010. 165p.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Edna Lucia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2005.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TAÚ, A. C.; DELPIZZO, G. N.; ABREU JÚNIOR, I. W. de.; SANTANA, S. N.; et al. Estratégias Criativas de Uso de Ferramentas do Moodle. In: **VII Seminário de Formação Continuada: Problematizando a Docência Compartilhada na Educação a Distância**. Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Out. de 2013.

TOTVS. Solução complete para instituições de ensino de todos os portes. **Página na Internet**. Disponível em: <https://www.totvs.com/educacional/>. Acesso em: 12 de Jun. 2019.

TUCCI, M.; CELLESI, L. **Higher Education quality in Florence University: first analysis of a self assessment model implementation**. Florence, Italy: Florence University, 2006.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE). **Sistema de Gestão Acadêmica – Academus**. Disponível em: <https://www5.unioeste.br/portalunioeste/prograd/comunidade/interna/academico/academus-ct>. Acesso em: 11 jun. 2019.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC). **Edital de Pregão Eletrônico n. 1123/2018**. Florianópolis, 2018.

\_\_\_\_\_. Qual a diferença entre o mestrado acadêmico (MA) e o profissional (MP)? **Página da Pós-Graduação Strictu Sensu**. Disponível em: <http://www.esag.udesc.br/?id=1152>. Acesso em: 21 Set 2018.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico Plano 20 – 2005-2025**. Florianópolis, 2005.

\_\_\_\_\_. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração 2012/1**. Florianópolis, 2012.

\_\_\_\_\_. **Regulamento de Estágio Obrigatório do Curso de Administração da ESAG**. Florianópolis, 2015.

\_\_\_\_\_. **Regulamento de Estágio Curricular Supervisionado do Curso de Administração Pública da ESAG**. Florianópolis, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). Sistema Integrado de Gestão de Atividades acadêmicas (SIGAA). **Sistema acadêmico**. Disponível em: <https://sigaa.ufpa.br/sigaa/verTelaLogin.do>. Acesso em: 07 Jun 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Org's.). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. Sistemas de Informação e Comunicação: Apoio à Aprendizagem Coletiva na Escola. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Org's.). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

### APÊNDICE A - Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

Ano	Título	Autor(es)	Periódico	Resumo
1999	Building a paperless service: making the internship connection	Vitolo, Theresa M. ; Sparks, Aaron J.	Journal of Cases on Information Technology, Annual, 1999, Vol.1	Estudo realizado na Coordenação de estágios do College of Business Administration (CBA). O CBA mantém um programa de estágio opcional para suas populações de graduação e MBA. Um usuário final na Coordenação foi convocado para desenvolver uma solução de tecnologia da informação para as tarefas de papel intensivo do escritório.
2009	Nurturing new talent: running a corporate internship program	Dalby, Alyson	Library Management, 23 October 2009, Vol.30(8/9), pp.583-592	Descreveu o programa de estágio desenvolvido no Centro de Conhecimento do Institute of Chartered Accountants na Austrália. Eles foram ajudados a desenvolver a compreensão da profissão de informação mais ampla, trabalhar com ideias encontradas em seus estudos e, quando chega a hora, incentivados em seus primeiros cargos profissionais.
2009	The Hedgehog and the Fox: A Discussion of the Approaches to the Analysis of ICT Reforms in Teacher Education of Larry Cuban and Yrjö Engeström	Rasmussen, Ingvill ; Ludvigsen, Sten	Mind, Culture, and Activity, 2009, Vol.16(1), p.83-104 [Periódico revisado por pares]	Este artigo discute como analisar reformas educacionais nas quais a tecnologia da informação e comunicação (TIC) é usada como um catalisador central para mudar práticas.
2010	Designing New Technologies to Expand Knowledge and Information Sharing in Internship and Experiential Learning Settings.	Mirrer, Kristine	International Journal of Technology, Knowledge & Society, 2010, Vol.6 (4), p.121-136	Concluiu que o design de novas tecnologias para ampliar o compartilhamento de conhecimento e informação em ambientes de estágio é uma opção para tornar o processo mais significativo para empregadores, instituições e estudantes, e permitir um maior compartilhamento de materiais e informações aprendidas durante o processo.
2010	Using Twitter to Market an Internship Program in the 21st Century: One Internship's Venture into Web 2.0 Technology	Worthington, L. ; Fatzinger Mcshane, P. ; Pellicchia, K	Journal of the American Dietetic Association, 2010, Vol.110(9), pp.A20-A20	Ilustra como um programa de estágio usa as mídias sociais para treinar estagiários. A página do Facebook do Estágio é atualizada simultaneamente para manter os fãs do Facebook atualizados sobre o progresso dos atuais estagiários. O site de twitter de estágio fornece uma atividade instantânea de estagiários "em ação" e fornece aos potenciais candidatos uma visão da ênfase em tecnologia de um programa de estágio.
2011	Teaching and Learning Community Work Online: Can E-Learning Promote Competences for Future Practice?	Larsen, Anne Karin ; Visser-Rotgans, Rina ; Hole, Grete Oline	Journal of Technology in Human Services, 01 January 2011, Vol.29(1), p.13-32 [Periódico revisado por pares]	são apresentadas as experiências e competências de aprendizagem dos alunos através da utilização de materiais de aprendizagem inovadores e ferramentas de comunicação de TIC.

2012	A Survey of Internship Programs for Management Undergraduates in AACSB-Accredited Institutions	Kim, Eyong B. ; Kim, Kijoo ; Bzullak, Michael	International Journal of Educational Management, 2012, Vol.26(7), p.696-709	Levantou a situação atual dos programas de estágio para estudantes de graduação em Administração em 473 instituições que possuem a acreditação da AACSB (Associação para o Avanço nas Escolas Colegiadas de Negócios) nos EUA.
2012	Use of Logic Models to Plan and Assess Graduate Internship Experiences	Brown, Carol	TechTrends, 2012, Vol.56(6), pp.37-43	Fornecer um modelo lógico para mapear um curso através de atividades de estágio, observações e projetos. Os resultados do estágio podem ser avaliados com precisão usando os padrões profissionais definidos no modelo.
2012	Blogging for Information Management, Learning, and Social Support during Internship	Chu, Samuel K. W. ; Kwan, Alvin C. M. ; Warning, Peter	Educational Technology & Society, 2012, Vol.15(2), p.168-178	Investigou o uso de registros da web para facilitar o gerenciamento de informações, o aprendizado e o apoio mútuo para estudantes em estágio.
2012	A review of the role of information communication technology and course design in transitional education practices	Rienties, Bart; Kaper, Wolte ; Struyven, Katrien; Tempelaar, Dir ; Van Gastel, Leendert; Vrancken, Sanne; Jasinska, Magdalen Virgailaite Meckauskaite, Egle	Interactive Learning Environments, 2012, Vol.20(6), p.563-581 [Periódico revisado por pares]	aborda o uso das TIC pelos professores nos projetos de cursos. Uma descoberta importante deste estudo é que os professores parecem projetar e implementar projetos de cursos bastante semelhantes quando o conteúdo, o contexto e a abordagem pedagógica são fornecidos. Além disso, as escolhas dos professores sobre o uso das TICs ainda não estão sistematicamente e consensualmente vinculadas a escolhas de conteúdo e pedagógicas.
2012	Virtual Classroom: Experience of Three Spanish Universities.	Mesa Fernández, José Manuel ; Balsera, Joaquín Villanueva ; Montequín, Vicente Rodríguez	Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, 01 October 2012, Vol.138(4), pp.262-266 [Periódico revisado por pares]	O artigo enfoca a experiência real do ensino virtual no ensino superior na Universidade de Oviedo, na Universidade de La Rioja e na Universidade Pública de Navarra, na Espanha. Ele menciona os dispositivos instalados para adaptar as salas de aula tradicionais às sessões de aprendizado virtual
2014	Minimizing internship-related liability.	Tyson, Roy	Risk Management, June, 2014, Vol.61(5), p.10(2)	Para minimizar o risco de litígios, as empresas devem avaliar os programas de estágio não remunerados para garantir que atendam aos critérios do Departamento do Trabalho e a quaisquer leis estaduais aplicáveis. Formalizar um programa de estágio pode ajudar a minimizar o risco.
2014	Teacher educators' digital competence	Rune Johan Krumsvik	Scandinavian Journal of Educational Research, 2014 Vol. 58, No. 3, 269–280	o objetivo deste documento é elaborar como um modelo de competência digital pode funcionar em um nível micro para atender às intenções do nível de política nacional e institucional.

2015	Evaluation Of An Online Internship Journal System For Interns	Lih-Juan ChanLina, Wei-Hsiang Hung	Proceedings of 6th World Conference on Educational Sciences, Série de livros: Procedia Social and Behavioral Sciences Volume: 191 Páginas: 1024 - 1027 Publicado: 2015	Ao fomentar a reflexão dos alunos sobre o que é vivenciado em seus locais de trabalho durante o período de estágio, foi desenvolvido um sistema de diário on-line. A plataforma visa facilitar a revisão e retrospectiva relevante para o desenvolvimento de competências entre estagiários.
2016	The moderating influence of internship program on the relationship between undergraduates' perception and their intention to join tourism and hospitality industry: A theoretical model	Mohammed, A.A.; Rashid, B.	International Review of Management and Marketing, 2016, Vol.6(2), pp.317-32	Este estudo contribui para a literatura, esclarecendo as percepções dos estudantes - intenção de se unir ao relacionamento do setor e determinando a influência moderadora do programa de estágio em tal relacionamento
2016	Estágio Supervisionado E Aprendizagem: Contribuição Do Estágio Do Graduando De Administração Para A Formação Profissional	Aline Fonseca Gomes ; Antonio Samuel Souza Teixeira	Revista de Carreira e Pessoas, 01 December 2016, Vol.6(3)	Tratou da contribuição do estágio supervisionado à formação do graduando em administração, objetivando expor conceitos de aprendizagem organizacional e estágio curricular, com o foco no desenvolvimento profissional do estudante e identificar a importância do estágio para a prática profissional
2016	Digital cultures and mobile technologies in education	Lucena, Simone	Educar Em Revista, Edição: 59 Páginas: 277-290 Publicado: JAN-MAR 2016	Os jovens já não aceitam mais formas convencionais de ensinar e aprender, pois aprenderam, com as tecnologias e as redes, a interagir, a produzir e a publicar. O artigo tem como objetivo compreender os desafios e encontrar possíveis caminhos para a educação diante desta nova forma de educar e aprender, principalmente para os futuros professores.
2016	Responding to Challenges in Teacher Professional Development for ICTIntegration in Education	Tondeur, Jo ; Forkosh - Baruch, Alona ; Prestridge, Sarah ; Albion, Peter ; Edirisinghe, Shiyama	Educational Technology & Society, 2016, Vol.19(3), p.110-120 [Periódico revisado por pares]	Existe um amplo consenso de que o desenvolvimento profissional do professor (TPD) é um elemento necessário na mudança educacional, especialmente para a aplicação mais efetiva da tecnologia para melhorar o aprendizado
2016	Teachers' perceptions of intergenerational knowledge flows	Geeraerts, Kendra ; Vanhoof, Jan ; Van Den Bossche, Piet	Teaching and Teacher Education, May 2016, Vol.56, pp.150-161 [Periódico revisado por pares]	A pesquisa concluiu que o conhecimento do assunto e as habilidades de gerenciamento de sala de aula são vistos como fontes de professores antigos. Já os métodos inovadores de ensino e habilidades de TIC são vistos como fontes de professores jovens.

2016	Using a mobile gaming app to enhance accounting education	Poh-Sun Seow and Suay-Peng Wong	JOURNAL OF EDUCATION FOR BUSINESS 2016, VOL. 91, NO. 8, 434-439	Os autores descrevem o primeiro aplicativo de jogos para dispositivos móveis para a aprendizagem de contabilidade, Desafio Contábil (ÁS). Em 30 de setembro de 2016, o ACE foi baixado 23.230 vezes, abrangendo 90 países, e ganhou três prêmios de ensino internacional. O aplicativo foi motivado pelo objetivo de capacitar os alunos aprendem a contabilidade de uma forma divertida, fora da sala de aula.
2017	The Management Of Industrial Internship	S. Sujarwo ; Yetti Supriyati	IJHCM: International Journal of Human Capital Management, 01 July 2017, Vol.1(1), pp.182-190	Investigou o planejamento, organização, atuação, controle e monitoramento do estágio na Indústria
2017	A Plea For Quality In Internship Programmes – Evidence From The Business And Administration Students' Experience	Goia Simona ; Marinaş Cristian Virgil ; Iget Ramona Ştefania	Management și Marketing, 01 March 2017, Vol.12(1), pp.49-60	Identificou cinco fatores que determinam principalmente a qualidade dos estágios: arranjos de trabalho, benefícios de orientação e empregabilidade, conteúdo de aprendizagem, supervisão acadêmica, burocracia e acessibilidade
2017	Orientação de estágio em Administração: aproximando teoria e prática?	Beckhauser, S. P. R.; de Souza, J. C. ; Parisotto, I.; Domingues, M. J. C. S.	Revista Brasileira de Ensino Superior, 01 August 2017, Vol.3(1), pp.56-77	Investigou o processo de orientação de estágio na perspectiva de professores e estudantes em um Curso de Administração.
2017	[Re]Thinking Internship For Business Administration Students During Their Professional Training: A Study About The Brazilian Scientific Production	Cassunde, Fernanda Roda De Souza Araujo ; Oliveira, Mauricio Vitor Souza ; Alencar, Maria Tereza Caldas ;Rodrigues, Nilson Fernando Marcos ; Rodrigues, Elias Eduardo Damasceno	Administração: Ensino e Pesquisa RAEP, 2017, Vol.18(3), p.594(30)	Analisou a atual situação dos estudos acadêmicos acerca do estágio em administração no Brasil. Foi realizada uma pesquisa bibliométrica na base de dados da SPELL e nos anais dos eventos da ANPAD, Semead e CIGU. As conclusões revelam que, mesmo diante da importância para a formação profissional do estudante de administração, há fragilidade nos estudos referentes ao estágio na área no Brasil: a discussão teórica sobre estágio, do ponto de vista pedagógico, é frágil e pouco profícua, significativamente recente, e sem avanços expressivos para a área.
2017	Examining MOOCs: A Comparative Study among Educational	Cabrera, Nati ; Fernández -	International Review of Research in Open and Distributed	A proliferação de cursos on-line massivos abertos (MOOCs) nos últimos anos gerou muito debate. Utilizando uma metodologia qualitativa baseada em um questionário

	Technology Experts in Traditional and Open Universities	Ferrer, Maite	Learning, 2017, Vol.18(2), p.47-67	aberto, este trabalho apresenta as opiniões e percepções de professores / docentes em tecnologia educacional sobre os novos elementos-chave desses novos cursos.
2017	Understanding the relationship between teachers' pedagogical beliefs and technology use in education: a systematic review of qualitative evidence	Tondeur, Jo ; Braak, Johan ; Ermer, Peggy ; Ottenbreit-Lefwich, Anne	Educational Technology Research and Development, 2017, Vol.65(3), pp.555-575	Os resultados são relatados em termos de cinco declarações de síntese, descrevendo (1) a relação bidirecional entre crenças pedagógicas e uso de tecnologia, (2) crenças dos professores como barreiras percebidas, (3) a associação entre crenças específicas com tipos de uso de tecnologia, (4) o papel das crenças no desenvolvimento profissional e (5) a importância do contexto escolar.
2017	Social Media And Higher Education – An International Perspective	Bartosik-Purgat, Malgorzata; Filimon, Nela; Kiygi-Calli, Meltem	Economics & Sociology Volume : 10 Edição: 1 Páginas: 181-191 Publicado: 2017	Explora o uso das mídias sociais na educação superior, com um foco particular no papel das diferenças culturais e socioeconômicas. Os resultados mostram que o uso de mídias sociais para fins educacionais é determinado por variáveis sociodemográficas (gênero, idade, nível de escolaridade) que retornaram diferentes perfis de usuários de mídias sociais entre os países. No geral, os resultados indicam que a mídia social é uma ferramenta útil de comunicação entre professores e alunos, mas que as diferenças culturais nacionais devem ser levadas em consideração.
2017	Students as collaborators in creating meaningful learning experiences in technology-enhanced classrooms: An engaged scholarship approach	Nel, Liezel	British Journal of Educational Technology, September 2017, Vol.48(5), pp.1131-1142	Reflete sobre sua abordagem particular de bolsa de estudos envolvida e sobre o importante papel que seus alunos - como colaboradores no processo de transformação pedagógica - desempenharam na criação de experiências de aprendizagem aprimoradas por tecnologia significativa. Ela também ressalta o valor de uma abordagem de "design para parceria" que pode ser incorporada como uma abordagem pedagógica subjacente para facilitar a criação de experiências de aprendizagem significativas em um ambiente de ensino e aprendizado aprimorado por tecnologia.
2017	From Playing to Designing: Enhancing Educational Experiences with Location-Based Mobile Learning Games	Edmonds, Roger ; Smith, Simon	Australasian Journal of Educational Technology, 2017, Vol.33(6), p.41-53	Apresentou uma pesquisa sobre os benefícios e as estratégias de implementação da integração de jogos de aprendizagem móveis baseados em localização em cursos de ensino superior para melhorar as experiências educacionais. Duas abordagens foram estudadas: aprender brincando e aprender projetando
2017	Explaining university students' effective use of e-learning platforms	Moreno, Valter ; Cavazotte, Flavia ; Alves, Isabela	British Journal of Educational Technology, June 2017, Vol.48(4), pp.995-1009	Baseando-se no Modelo de Aceitação de Tecnologia, propôs uma estrutura para explicar a intenção dos estudantes de usar plataformas de e-learning de forma eficaz, ou seja, sua intenção de explorar completamente as funcionalidades do sistema em processos de inclinação, mesmo quando isso exigir mudanças nas rotinas do estudo.

2017	University students' self-regulated learning using digital technologies	Yot-Domínguez, Carmen ; Marcelo, Carlos	International Journal of Educational Technology in Higher Education, 2017, Vol.14(1), pp.1-18	Os resultados indicam que os estudantes universitários, mesmo quando são usuários frequentes da tecnologia digital, tendem a não usar essas tecnologias para regular seu próprio processo de aprendizagem. De todas as tecnologias analisadas, as ferramentas de busca de informações na Internet e de comunicação instantânea são usadas continuamente
2017	Representational model on Moodle's activity: learning styles and navigation strategies	Meza-Fernández, Sandra ; Sepúlveda-Sariego, Agustín	International Journal of Educational Technology in Higher Education, 2017, Vol.14, pp.1-9	Procura descrever as condições relacionadas à representação de 63 caminhos navegacionais realizados na plataforma do Moodle. A hipótese de que avançamos é que os estilos de aprendizagem determinam o modo em que os usuários navegam pelos sites.
2017	A utilisation focussed and viable systems approach for evaluating technology supported learning	Diane Hart, Alberto Paucar-Caceres	European Journal Of Operational Research Volume: 259 Edição: 2 Páginas: 626-641 Junho 2017	O artigo usa um estudo de caso de ensino superior para ilustrar uma abordagem de teoria participativa da mudança para avaliar o aprendizado apoiado pela tecnologia.
2017	Digital Technology Management and Educational Innovation: The Marketability and Employability of The Higher Education Degrees	Beyrouti, Nouri	The Journal of Developing Areas, 2017, Vol.51(1), pp.391-400	Delineou se a tecnologia a distância é de fato usada; que tipos de tecnologia de distância são empregados; quais metas direcionam a implementação da tecnologia a distância; e que fatores inibem o uso bem-sucedido da tecnologia à distância na empregabilidade dos graduados em engajamento no ensino superior. O documento pretende focar nas questões que envolvem o papel do ensino superior na melhoria da empregabilidade no desenvolvimento do potencial dos alunos e flexibilidade para adaptar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para o mercado de trabalho.
2017	Philosophy of Technology Assumptions in Educational Technology Leadership	Webster, Mark David	Educational Technology & Society, 2017, Vol.20(1), p.25-36	O pesquisador concluiu que, à medida que os líderes lidam com sua experiência percebida da inevitabilidade da mudança tecnológica e sua preocupação em preparar os estudantes para um futuro tecnológico, a categoria principal "Mantenha a tecnologia" recebe o maior peso na decisão tecnológica. Um risco é que isso pode, ocasionalmente, significar uma rapidez para adotar tecnologia por uma questão de tecnologia, sem alinhar a implementação da tecnologia aos objetivos educacionais.
2017	Information Technologies In Preparation For Future Professional Activity Managers, Institutions And Organizations In Education	Romanyshyna, O. Y.	Scientific Bulletin Of Polissia Edição: 2 Páginas: 178-183 Publicado:2017	O artigo considera o conceito de "tecnologias da informação" e sua utilização no preparação de futuros gestores de empresas, instituições e organizações no domínio da educação. A introdução da TI permite: utilizar as mais recentes tecnologias da informação no ensino; melhorar as habilidades de trabalho independente de estudantes no ambiente de informação.

2017	Academic Help Seeking: a Framework for Conceptualizing Facebook Use for Higher Education Support	Amador, Paul ; Amador, Julie	TechTrends, 2017, Vol.61(2), pp.195-202	Os resultados indicaram que os participantes que usavam regularmente o Facebook para buscar apoio acadêmico formal e informalmente, consideravam a rede social por natureza, geravam um senso de comunidade por meio de interações online e buscavam ajuda para a conclusão de tarefas acadêmicas.
2017	Adoption and use of Facebook in education: perspectives for communication, collaboration and sharing of information and data in university environment	dos Santos, Emerson Gomes; Morano, Rogerio Scabim	Economics Letters Volume: 156 Páginas: 172-175 Publicado julho 2017	Estudou a relação entre a adoção do Facebook e seu uso na educação. Verificou-se que o uso de redes sociais na educação se dá devido a sua adoção prévia em outro contexto que não o da educação. Isso sugere que podem trazer resistência para o seu uso efetivo em educação. Com isso, reforça-se que as instituições de ensino devem incentivar o uso de redes já estabelecidas, principalmente no que tange a comunicação, colaboração e compartilhamento de informações e dados.
2017	Inquiry of pre-service teachers' concern about integrating Web 2.0 into instruction	Yungwei Hao and Kathryn S. Leeb	European Journal of Teacher Education, 2017 VOL. 40, NO. 2, 191–209	As descobertas do estudo fornecem informações valiosas para personalizar a formação de professores sobre como os níveis de preocupação, a autoeficácia para o ensino, o conhecimento do professor e os dados demográficos influenciam o processo de mudança necessário para a integração da Web 2.0 na instrução
2018	Are academics ready for smart learning?	Raghnath, Riyukta ; Anker, Connie ; Nortcliffe, Anne	British Journal of Educational Technology, January 2018, Vol.49(1), pp.182-197	Os resultados indicam que os acadêmicos estão usando principalmente dispositivos para criar materiais, segundo para coordenar seu trabalho e terceiro para se comunicar com os alunos sobre seu aprendizado. No entanto, há uma série de fatores inibidores e facilitadores que precisam ser abordados por instituições acadêmicas para desenvolver a adoção efetiva de tecnologias inteligentes para a prática acadêmica. A infra-estrutura, incluindo o desenvolvimento de acesso generalizado ao Wi-Fi, e a priorização de oportunidades para apoiar a equipe a aprender como aplicar a tecnologia para melhorar o aprendizado e a experiência do aluno são áreas-chave do desenvolvimento necessário.
2018	Exploring Self-Regulated Learning Choices in a Customisable Learning Pathway MOOC	Crosslin, Matt	Australasian Journal of Educational Technology, 2018, Vol.34(1), p.131-144	Buscou examinar os caminhos que os aprendizes criam para si mesmos quando for dada a escolha entre uma modalidade dirigida por instrutor e uma modalidade dirigida por alunos. A análise resultante revelou que os participantes desejavam uma experiência geral de aprendizado que fosse adaptada às preferências pessoais de aprendizado, mas que as limitações técnicas e de design podem criar barreiras na experiência de aprendizado.
2018	Peer assessment in MOOCs: The relationship between peer reviewers'	Huisman, Bart; Admiraal, Wilfried; Pilli, Olga; Van De Ven, Maarten;	British Journal of Educational Technology, January 2018, Vol.49(1), pp.101-110	Os resultados indicam que a habilidade dos revisores é positivamente relacionada ao desempenho do trabalho dos autores. habilidade de revisar seus pares. Os resultados são discutidos em relação à correspondência entre os alunos e o design instrucional da avaliação por pares nos MOOCs (cursos online abertos em massa).

		Saab, Nadira		
2018	Blended learning: the new normal and emerging technologies	Dziuban, Charles ; Graham, Charles ; Moskal, Patsy ; Norberg, Anders ; Sicilia, Nicole	International Journal of Educational Technology in Higher Education, 2018, Vol.15(1), pp.1-16	Abordou vários resultados, implicações e possíveis direções futuras para o blended learning (BL) no ensino superior em um mundo onde as tecnologias de comunicação de informação (TICs) se comunicam cada vez mais umas com as outras.
2018	Integrating MOOCs in traditionally taught courses: achieving learning outcomes with blended learning	Bralić, Antonia ; Divjak, Blaženka	International Journal of Educational Technology in Higher Education, 2018, Vol.15, pp.1-16	Pesquisa um modelo de aprendizado misto em que um MOOC foi integrado em uma sala de aula tradicional. Uma abordagem baseada em resultados de aprendizagem foi implementada, que apoiou uma carga de trabalho de alunos equilibrada. Foram identificados os benefícios da integração de um MOOC com o ensino em sala de aula, além de barreiras que podem impedir a implementação bem-sucedida.
2018	Relationship between the use of an app and grades in Operations Management in Bachelor Degree	Rodriguez -Duarte, A.; Fossas-Olalla, M.; Lopez-Sanchez, J., I; et al	Wpom-Working Papers On Operations Management Volume: 9 Edição: 1,2018 Páginas: 80-87	Analisou o efeito de um aplicativo na melhoria da aprendizagem em disciplinas relacionadas à Gestão de Operações em Bacharelados
2018	The role of strategic educational management in knowledge management, science, technology, and innovation in higher education	Barbón Pérez, O.G. ; Fernández Pino, J.W.	Educacion Medica, January - February 2018, Vol.19(1), pp.51-55	Apresentou a harmonização das práticas de gestão educacional estratégica na integração da gestão do conhecimento, ciência, tecnologia e inovação no ensino superior.
2018	Personalisation in educational technology: the absence of underlying pedagogies	Bartolomé , Antonio ; Castañeda , Linda ; Adell, Jordi	International Journal of Educational Technology in Higher Education, 2018, Vol.15(1), pp.1-17	Uma exploração sistemática da literatura dos últimos 55 anos (1960-2015) é apresentada e pretende analisar qual perspectiva educacional está por trás dos ambientes ou experiências customizadas propostas na tecnologia educacional que é abordada na literatura.
2018	Three paradoxes in the approach to educational technology in the education studies of the Spanish universities	Ferrés, Joan ; Masanet, Maria-Jose ; Mateus, Julio-César	International Journal of Educational Technology in Higher Education, 2018, Vol.15(1), pp.1-14	Analisou a produção científica recente sobre as TIC e a inovação no ensino superior espanhol, bem como os guias de ensino universitários espanhóis de disciplinas de licenciatura sobre tecnologias. A comparação dos resultados da análise com as descobertas da neurociência durante as últimas décadas revela limites e contradições nas áreas que

				tendem a ser consideradas mais fortes na relação tecnologia-educação.
2018	Higher Education and the Opportunities and Challenges of Educational Technology	Strecker, Stefan ; Kundisch, Dennis ; Lehner, Franz ; Leimeister, Jan ; Schubert, Petra	Business & Information Systems Engineering, 2018, Vol.60(2), pp.181-189	Convidou 4 entrevistados que experimentaram inovações tecnológicas educacionais de diferentes maneiras e configurações do curso e perguntou sobre suas experiências de ensino e o feedback que eles receberam da participação estudantes, para levantar os principais desafios e oportunidades das tecnologias educacionais.
2018	Development of a Model of Digital Research Universities	Sitnicki, Maksym	Baltic Journal of Economic Studies, Vol 4 Edição: 1 , 2018, p. 311-318.	Estudou as tendências modernas no desenvolvimento digital e desenvolveu um modelo universal de universidades de pesquisa digital.
2018	A basic model of integration of ICT by teachers: competence and use	Suárez-Rodríguez , J. ; Almerich, G. ; Orellana, N. ; Díaz-García, I.	Educational Technology Research and Development, 20 April 2018, pp.1-23	O processo de integração das tecnologias da informação e comunicação (TIC), onde os professores desempenham um papel decisivo, é complexo. O objetivo deste estudo é construir um modelo básico que conecte as competências tecnológicas e pedagógicas das TIC dos professores com o uso desses recursos tecnológicos pelos professores (tanto o uso pessoal-profissional quanto o uso com os alunos).
2018	Still Searching or Have You Found It Already? – Usability and Web Design of an Educational Website	Lamberz J, Litfin T Özlem Teckert, Gunther Meeh-Bunse	Business Systems Research   Vol. 9 No. 1  2018, p. 19-30	O objetivo do estudo foi melhorar a usabilidade do site de um instituto educacional para os formandos como grupo-alvo. foi detectado um potencial de melhoria, em particular no que diz respeito às imagens e à localização do campo de pesquisa.

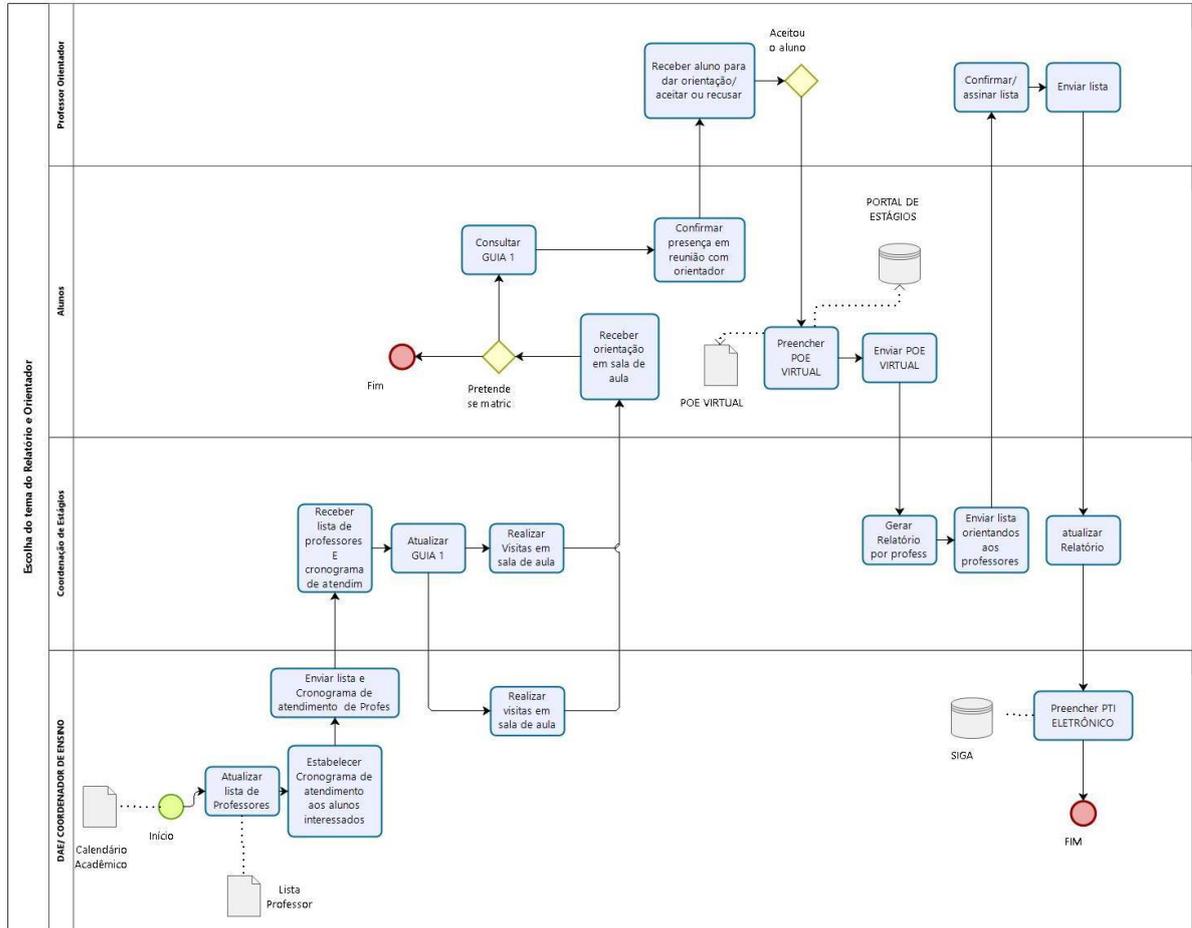
**APÊNDICE B - Dissertações sobre Estágio Supervisionado Obrigatório em  
Administração**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Programa</b>	<b>Resumo</b>
<b>2002</b>	CUBO DE DIFICULDADE COMO MODELO REFERENCIAL PARA O ESTÁGIO SUPERVISIONADO DE ESTUDANTES	SCHOLZ, OSWALDIR EHLKE	Mestrado em ADMINISTRAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA,	Teve objetivo de colher subsídios de coordenadores de estágio, ou de cursos de Administração de Empresas, sobre a problemática do estágio supervisionado de estudantes. detectou-se que as instituições de ensino consultadas dedicam pouca atenção aos estágios não-obrigatórios e, em relação aos de caráter obrigatório, prevalece uma concepção formalística do processo com baixo grau de interação com os campos de aplicação.
<b>2010</b>	A DINÂMICA EXECUÇÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO DE ADMINISTRAÇÃO NO MARANHÃO'	Gama, Célio de Oliveira	Mestrado em ADMINISTRAÇÃO FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/RJ, RIO DE JANEIRO	Descreveu a execução do Estágio Curricular Obrigatório dos Cursos de Administração no Maranhão relacionado ao que estabelece a Lei nº 11.788/08. o curso como um todo precisa estar coerente com as Diretrizes e com as leis que regem o ensino superior, fato considerado como ponto crucial para aprovação e reconhecimento do Projeto de cada curso ofertado no país.
<b>2013</b>	ANÁLISE DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO À LUZ DA APRENDIZAGEM EM AÇÃO'	REGO, SIDNEIA MAIA DE OLIVEIRA	Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes Instituição de Ensino UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA/JOÃO PESSOA,	Analisou o processo de estágio supervisionado no curso de Administração sob a perspectiva da aprendizagem em ação. A aprendizagem no estágio supervisionado, não

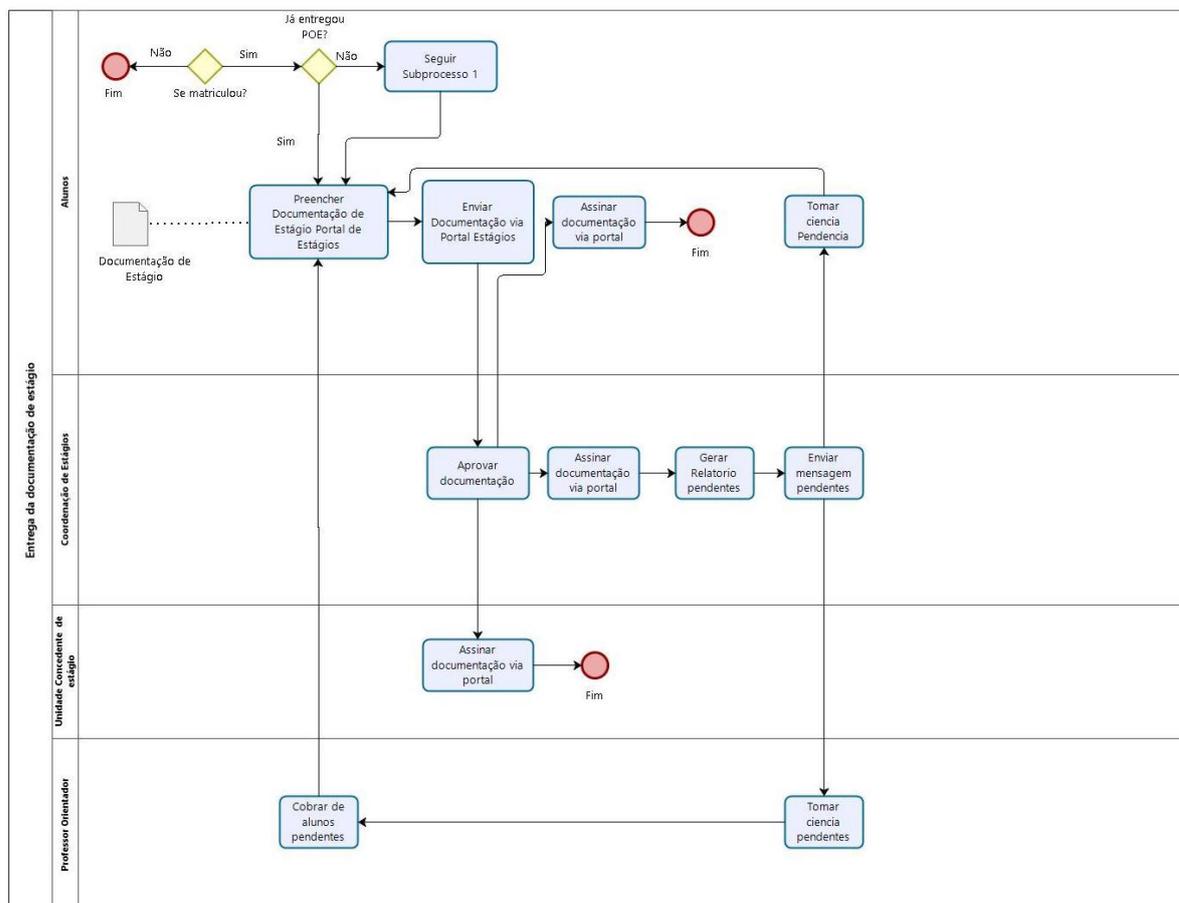
				<p>foi percebida como prioridade, prevalecendo a preocupação em realizar o Trabalho de Conclusão de Curso. os pressupostos da Aprendizagem em Ação possibilitam um caminho favorável para sua operacionalização, desde que seja criada uma estrutura de acompanhamento das atividades que priorize o aprendizado obtido por meio da experiência vivenciada pelo aluno.</p>
<b>2015</b>	<p>ESTÁGIO SUPERVISIONADO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO FORMATIVO DOS ADMINISTRADORES EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA'</p>	<p>SILVA, JOSE MARTINS DA</p>	<p>Mestrado em ADMINISTRAÇÃO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES</p>	<p>Objetivo de analisar como o estágio supervisionado pode contribuir para o processo de formação profissional dos alunos do curso de Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG. Constatou-se a necessidade de reavaliação do exercício das atribuições da orientação relacionadas estágio supervisionado.</p>

## APÊNDICE C - Redesenho dos Processos de Estágio Supervisionado em Administração

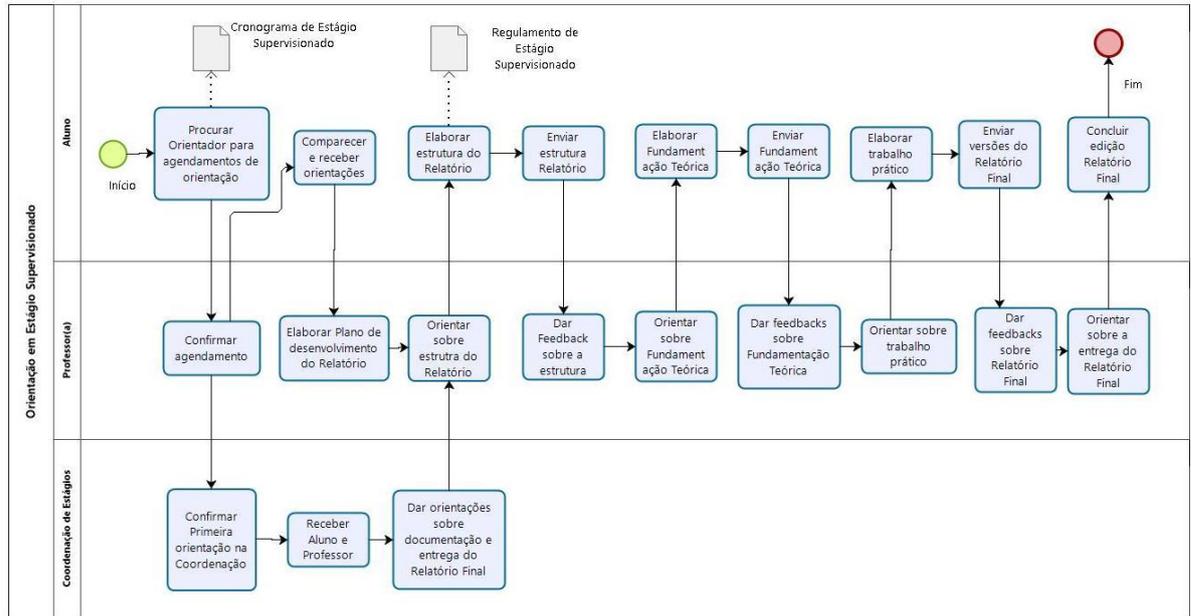
### 1. Escolha do tema e professor orientador



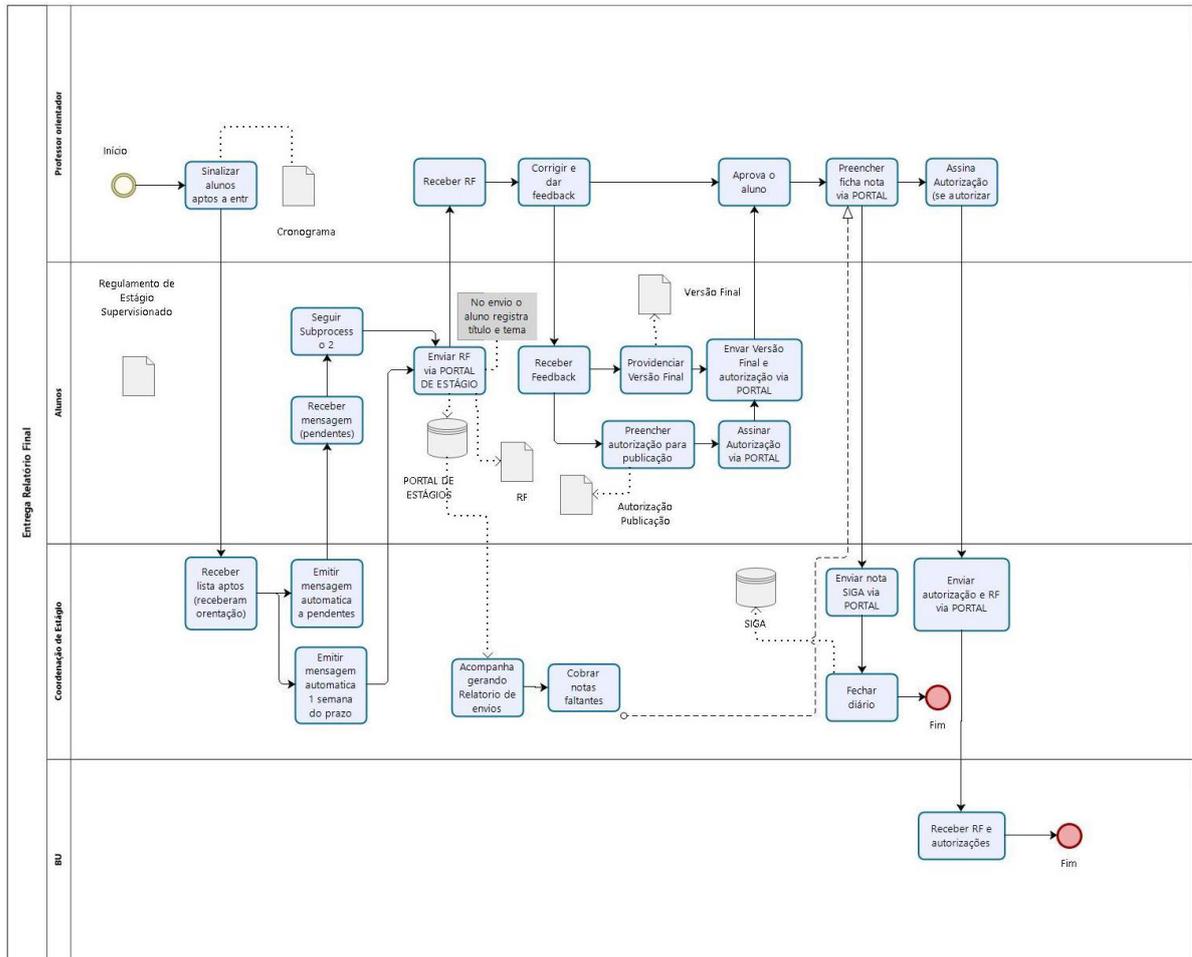
## 2. Entrega da documentação de estágio obrigatório

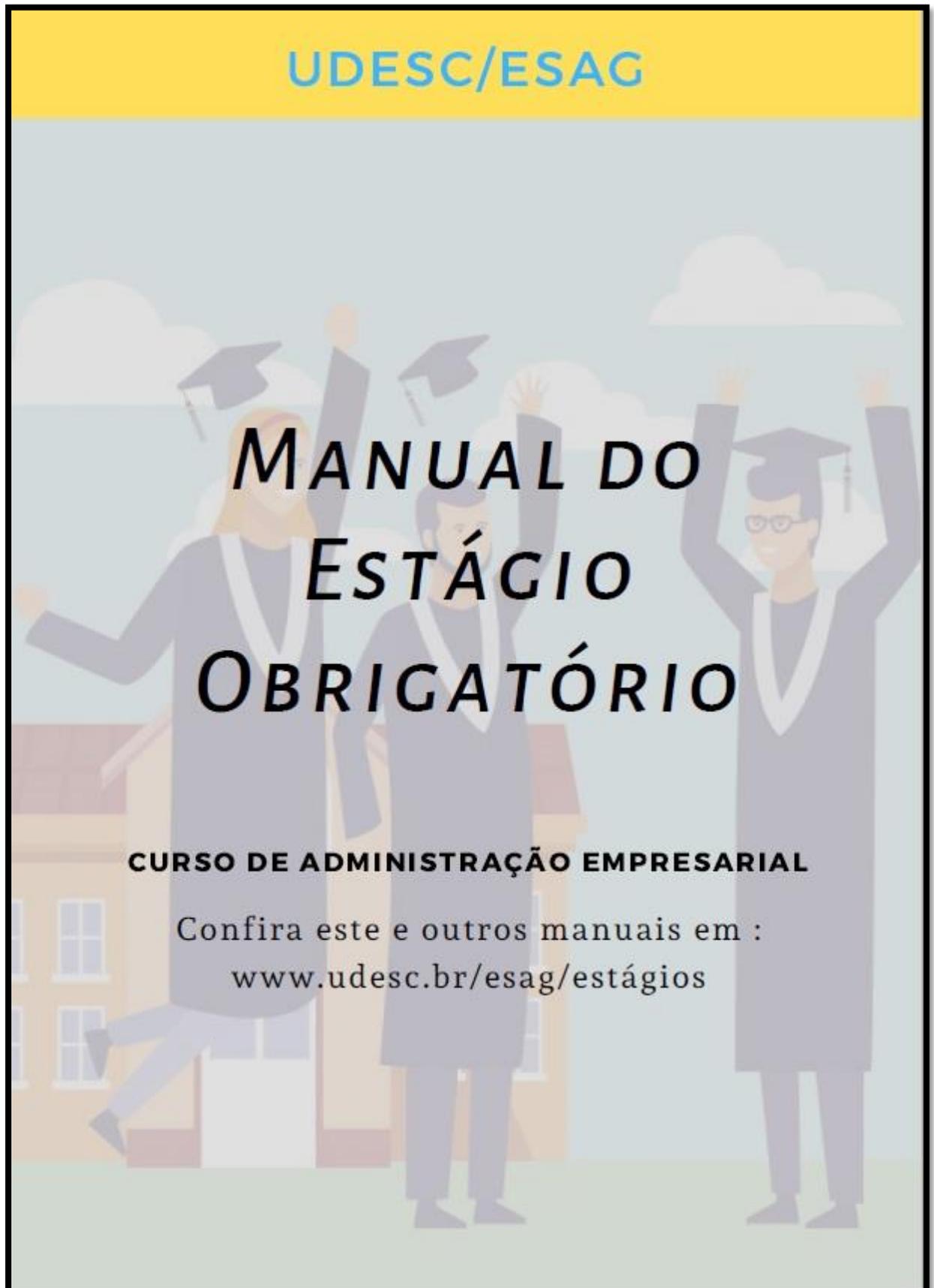


### 3. Orientação em estágio obrigatório



### 4. Entrega do Relatório Final de Estágio





**UDESC/ESAG**

**MANUAL ELABORADO COMO  
PROPOSTA PARA A GESTÃO DO  
ESTÁGIO OBRIGATÓRIO**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL**

Confira este e outros manuais em :  
[www.udesc.br/esag/estágios](http://www.udesc.br/esag/estágios)

# SUMÁRIO

*O QUE É ESTÁGIO OBRIGATÓRIO?*

*PASSO 1: ESCOLHA DO TEMA E ORIENTADOR*

*PASSO 2: MATRÍCULA*

*PASSO 3: ENTREGA DA DOCUMENTAÇÃO*

*PASSO 4: ENTREGA DO RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO (TCC)*



## O QUE É ESTÁGIO OBRIGATÓRIO?



O ESTÁGIO OBRIGATÓRIO, OU O QUE VOCÊ CONHECE COMO O SEU TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC), FAZ PARTE DO CURRÍCULO E DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO. É UMA DISCIPLINA TEÓRICO-PRÁTICA ORIENTADA POR UM PROFESSOR(A) EFETIVO(A) E REALIZADA FORA OU DENTRO DA UNIVERSIDADE, EM LOCAIS DE INTERESSE DA UDESC, DO ALUNO(A), DO PROFESSOR(A) ORIENTADOR(A) E DA EMPRESA CONCEDENTE DE ESTÁGIO, SE HOVER.

*EU PRECISO ESTAR ESTAGIANDO EM UMA EMPRESA PARA CURSAR O MEU "TCC"?*

RESPOSTA: NÃO NECESSARIAMENTE, EXISTE TAMBÉM A OPÇÃO DE FAZER NA EMPRESA ONDE O ALUNO É FUNCIONÁRIO EFETIVO, OU A ESCOLHA DE MODALIDADES (COMO POR EXEMPLO UM PLANO DE NEGÓCIOS) ONDE A DOCUMENTAÇÃO ENTREGUE TEM A UDESC COMO UNIDADE CONCEDENTE DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO.

(VEREMOS AS OPÇÕES DISPONÍVEIS DE DOCUMENTAÇÃO MAIS ADIANTE)

## O QUE É ESTÁGIO OBRIGATÓRIO?



GERALMENTE, O ALUNO CURSA O ESTÁGIO OBRIGATÓRIO NO ÚLTIMO TERMO DO CURSO, SENDO REQUISITO OBRIGATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

NESTE MANUAL, VOCÊ VAI SABER TUDO O QUE VOCÊ PRECISA PARA SEGUIR OS PASSOS NECESSÁRIOS À SUA APROVAÇÃO

\* VOCE SABIA?



O ESTÁGIO OBRIGATÓRIO PODE SER SEM REMUNERAÇÃO! SE ELE FOR NA UDESC, SERÁ SEMPRE NÃO REMUNERADO. NESTE CASO, A UDESC É QUEM VAI PROVIDENCIAR O SEGURO OBRIGATÓRIO.



## PASSO 1: ESCOLHA DO TEMA E ORIENTADOR



A PARTIR DO 6º TERMO, VOCÊ JÁ DEVE COMEÇAR A PENSAR NO TEMA DO SEU TRABALHO E NO SEU FUTURO PROFESSOR ORIENTADOR.

\*A DEFINIÇÃO DO SEU PROFESSOR ORIENTADOR É FEITA SEMPRE NO SEMESTRE ANTERIOR AO DE MATRÍCULA, FIQUE ATENTO! O CRONOGRAMA É SEMPRE DIVULGADO NO PORTAL DE ESTÁGIOS:

[HTTPS://WWW.UDESC.BR/ESAG/ESTAGIOS](https://www.udesc.br/esag/estagios)

PARA ESCOLHER O TEMA, VOCÊ VAI PRECISAR DEFINIR:

- 1 ÁREA DE ESTÁGIO/ TEMA
- 2 MODALIDADE E LOCAL DE ESTÁGIO
- 3 PROFESSOR ORIENTADOR

# PASSO 1: ESCOLHA DO TEMA E ORIENTADOR



## 1 ÁREA DE ESTÁGIO/ TEMA

A ÁREA DE CONHECIMENTO OU O TEMA DO SEU TRABALHO ESTÁ RELACIONADO AO ASSUNTO QUE VOCÊ QUER ESTUDAR NO SEU RELATÓRIO FINAL:

### AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SÃO:

- 1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, CONTABILIDADE E ECONOMIA
- 2 DIREITO TRIBUTÁRIO E DO TRABALHO
- 3 ESTATÍSTICA, MATEMÁTICA
- 4 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, OSM E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
- 5 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
- 6 MARKETING, PLANO DE MARKETING E PESQUISA MERCADOLÓGICA
- 7 MATERIAIS E LOGÍSTICA
- 8 PROCESSOS PRODUTIVOS E ERGONOMIA
- 9 PROJETOS DE INVESTIMENTOS
- 10 PLANO DE NEGÓCIOS
- 11 RECURSOS HUMANOS
- 12 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (SIG) E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

# PASSO 1: ESCOLHA DO TEMA E ORIENTADOR



## 2 MODALIDADE E LOCAL DE ESTÁGIO



AS MODALIDADES SÃO OS TIPOS DE TRABALHO QUE PODEM SER REALIZADOS EM ESTÁGIO OBRIGATÓRIO RELACIONADAS AO LOCAL DE ESTÁGIO, QUE PODE SER A EMPRESA ESTUDADA, OU A UDESC, QUANDO NÃO EXISTE EMPRESA ENVOLVIDA NO ESTUDO.



O LOCAL DO ESTÁGIO SIGNIFICA TAMBÉM COM QUEM O ALUNO PODE ASSINAR A SUA DOCUMENTAÇÃO DE ESTÁGIO, A SER ENTREGUE DEPOIS DA MATRÍCULA

### MODALIDADES, TIPOS E LOCAL DE ESTÁGIO

#### MODALIDADE I - PESQUISA

(TIPOS: ESTUDO DE CASO; PESQUISA AÇÃO E PESQUISA MERCADOLÓGICA).

LOCAL: - EMPRESA EXTERNA (ESTAGIÁRIO OU ALUNO EMPREGADO), OU - UDESC

#### MODALIDADE II – PLANOS E PROJETOS

(TIPOS: PLANO DE NEGÓCIOS; PROJETO; PROJETO SOCIAL)

LOCAL: - UDESC

#### MODALIDADE III - CONSULTORIA

LOCAL:- EMPRESA EXTERNA (ESTAGIÁRIO OU ALUNO EMPREGADO), OU - UDESC

#### MODALIDADE IV - DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS/PROTÓTIPOS

-LOCAL: UDESC

## PASSO 1: ESCOLHA DO TEMA E ORIENTADOR



### 3 PROFESSOR ORIENTADOR



ESCOLHIDA A MODALIDADE, VOCÊ JÁ PODE ESCOLHER E ENTRAR EM CONTATO COM UM PROFESSOR ORIENTADOR DE ACORDO COM A ÁREA DE CONHECIMENTO DO SEU TRABALHO OU ASSUNTO DE AFINIDADE.



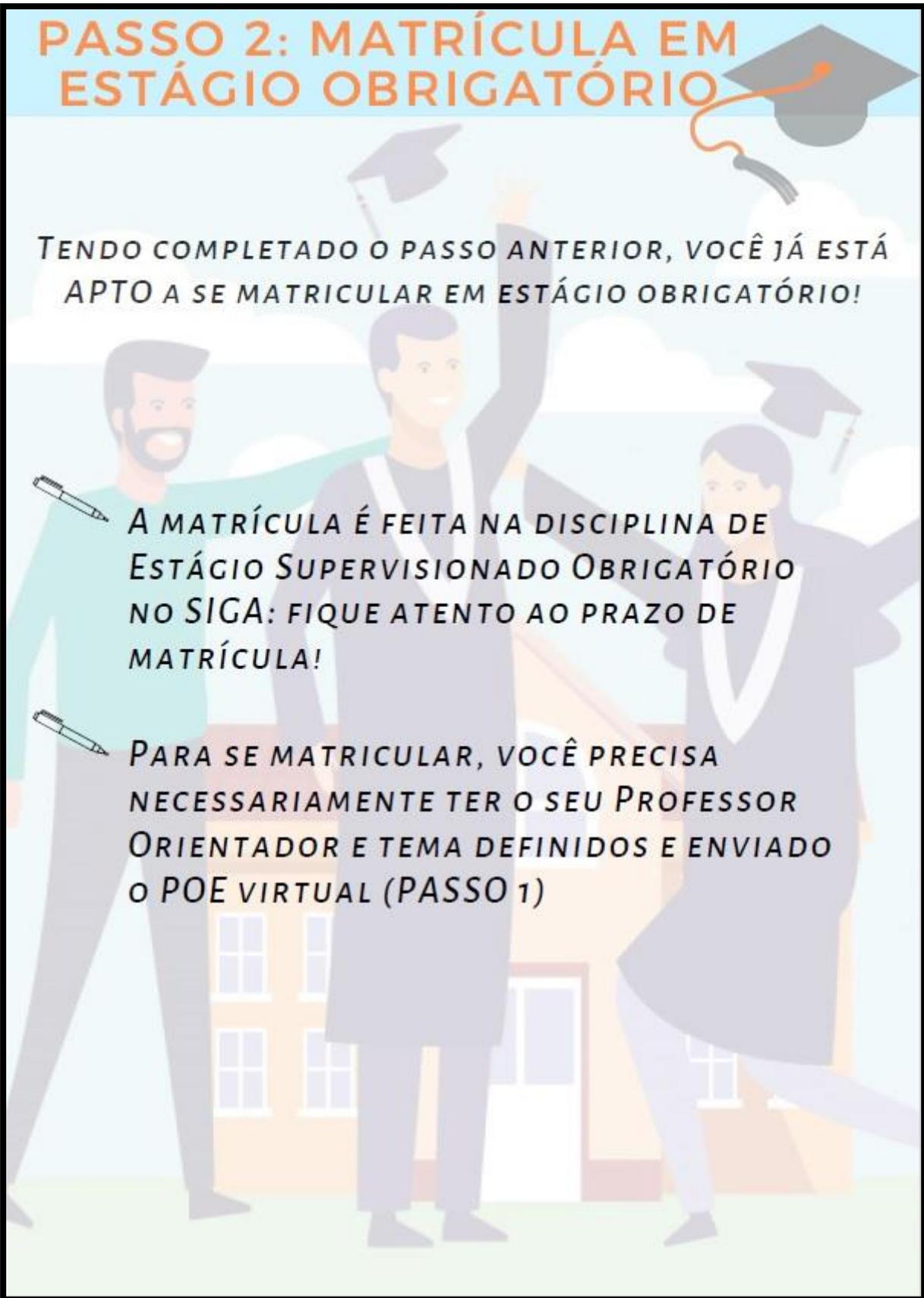
ENTRE EM CONTATO COM UM OU MAIS PROFESSORES PARA TIRAR DÚVIDAS EM RELAÇÃO AO TEMA E COMBINAR A ORIENTAÇÃO, APÓS ISSO, VOCÊ JÁ PODE PREENCHER O **PLANO DE ORIENTAÇÃO DE ESTÁGIO VIRTUAL** NO PORTAL DE ESTÁGIOS, E ENVIAR À COORDENAÇÃO!

CONFIRA A LISTA ATUALIZADA DE PROFESSORES ORIENTADORES POR ÁREA DE CONHECIMENTO NO PORTAL DE ESTÁGIOS!

[HTTPS://WWW.UDESC.BR/ESAG/ESTAGIOS](https://www.udesc.br/esag/estagios)



## PASSO 2: MATRÍCULA EM ESTÁGIO OBRIGATÓRIO



**TENDO COMPLETADO O PASSO ANTERIOR, VOCÊ JÁ ESTÁ APTO A SE MATRICULAR EM ESTÁGIO OBRIGATÓRIO!**

**A MATRÍCULA É FEITA NA DISCIPLINA DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO OBRIGATÓRIO NO SIGA: FIQUE ATENTO AO PRAZO DE MATRÍCULA!**

**PARA SE MATRICULAR, VOCÊ PRECISA NECESSARIAMENTE TER O SEU PROFESSOR ORIENTADOR E TEMA DEFINIDOS E ENVIADO O POE VIRTUAL (PASSO 1)**

## PASSO 2: MATRÍCULA EM ESTÁGIO OBRIGATÓRIO



**ATENÇÃO: ANTES DE SE MATRICULAR, VERIFIQUE COMO VAI FICAR A SUA SITUAÇÃO COM O ESTÁGIO/EMPRESA ESTUDADA E COM A DOCUMENTAÇÃO!**



**SE VOCÊ JÁ FAZ ESTÁGIO E SEU ESTUDO É NA SUA EMPRESA, CERTIFIQUE-SE DE QUE A EMPRESA VAI AUTORIZAR O ESTÁGIO OBRIGATÓRIO E ASSINAR O ADITIVO.**



**SE VOCÊ JÁ FAZ ESTÁGIO E SEU ESTUDO É EM UMA OUTRA EMPRESA, RESCINDA O SEU ESTÁGIO ATUAL OU CERTIFIQUE-SE QUE ELE É OU PODERÁ SER DE NO MÁXIMO 4H DIÁRIAS, PARA PODER ASSINAR UM NOVO TCE (TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO) NA NOVA EMPRESA.**



**SE VOCÊ É EFETIVO E SEU ESTUDO É NA SUA EMPRESA, CERTIFIQUE-SE DE QUE A EMPRESA VAI AUTORIZAR O ESTÁGIO OBRIGATÓRIO E ASSINAR A AUTORIZAÇÃO**



**SE O SEU ESTUDO É SEM EMPRESA ENVOLVIDA, CERTIFIQUE-SE DE QUE VOCÊ NÃO FAZ ESTÁGIO NÃO OBRIGATÓRIO (NÃO TEM CONTRATO VICENTE DE 6H DIÁRIAS), OU FAZ ESTÁGIO DE NO MÁXIMO 4H DIÁRIAS, PARA PODER ASSINAR O TCE (TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO) OBRIGATÓRIO COM A UDESC DE 2H DIÁRIAS, NÃO EXCEDENDO O LIMITE DEFINIDO EM LEI PARA ESTÁGIO DE 6H DIÁRIAS.**

## PASSO 3: ENTREGA DA DOCUMENTAÇÃO



**INICIADO O SEMESTRE, É HORA DE ENTREGAR A DOCUMENTAÇÃO E INICIAR AS ORIENTAÇÕES!**

**MARQUE COM O SEU PROFESSOR ORIENTADOR O PRIMEIRO ENCONTRO DE ORIENTAÇÃO:**

- OBRIGATORIAMENTE NA COORDENAÇÃO DE ESTÁGIOS, ENTRE 8 E 20H, PARA COMBINAR A FORMA DE ORIENTAÇÃO E OBTER TODAS AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS DA COORDENAÇÃO

**ACESSE O CRONOGRAMA:**

- DISPONÍVEL NO PORTAL DE ESTÁGIOS  
[HTTPS://WWW.UDESC.BR/ESAG/ESTAGIOS](https://www.udesc.br/esag/estagios)
- CONFIRA A DATA DA ENTREGA DA DOCUMENTAÇÃO, NORMALMENTE NO INÍCIO DO SEMESTRE

**ATENÇÃO!**

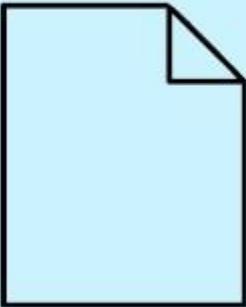
TODOS OS ALUNOS DEVEM ENTREGAR A DOCUMENTAÇÃO, ESTANDO ESTAGIANDO OU NÃO  
A ENTREGA É PARTE DO PROCESSO NECESSÁRIO PARA A SUA APROVAÇÃO!

## PASSO 3: ENTREGA DA DOCUMENTAÇÃO



**CONFIRA A DOCUMENTAÇÃO QUE VOCÊ DEVERÁ PREENCHER:**

SITUAÇÃO DO ALUNO	MODALIDADES	DOCUMENTO	QUEM ASSINA
ALUNO QUE JÁ FAZ ESTÁGIO: ESTUDO COM EMPRESA EXTERNA	MODALIDADE I MODALIDADE III	ADITIVO TRANSFORMANDO SEU ESTÁGIO EM OBRIGAT.	ALUNO, EMPRESA, UDESC, AGÊNCIA DE INTEGRAÇÃO (SE HOVER)
ALUNO QUE ESTÁ COMEÇANDO UM NOVO ESTÁGIO	MODALIDADE I MODALIDADE III	NOVO TERMO DE COMPROMISSO	ALUNO, EMPRESA, UDESC, AG. INTEGR.
ALUNO EFETIVO (COM VÍNCULO EMPREGATÍCIO)	MODALIDADE I MODALIDADE III	AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO E CÓPIA COMPROVANTE DE VÍNCULO	ALUNO, EMPRESA
ALUNO SEM VÍNCULO OU ESTUDO SEM EMPRESA EXTERNA	MODALIDADE I MODALIDADE II MODALIDADE IV	NOVO TERMO DE COMPROMISSO	ALUNO, UDESC


## PASSO 3: ENTREGA DA DOCUMENTAÇÃO



### COMO PREENCHO A DOCUMENTAÇÃO?:

- VEREMOS A SEGUIR QUE EXISTEM 3 TIPOS DE DOCUMENTOS DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
- O DOCUMENTO QUE VOCÊ VAI PREENCHER DEPENDE DO TIPO DE TRABALHO QUE VOCÊ ESCOLHEU PARA O RELATÓRIO FINAL
- FIQUE ATENTO AO PERÍODO E CARGA HORÁRIA (DEVERÁ CUMPRIR 180H DENTRO DO SEMESTRE LETIVO)

### COMO PREENCHO A VIGÊNCIA E A CARGA HORÁRIA?

HORAS SEMANAIS OU HORAS DIÁRIAS = PERÍODO DE VIGÊNCIA

30H SEMANAIS OU 6H DIÁRIAS = CONTAR 30 DIAS ÚTEIS

20H SEMANAIS OU 4H DIÁRIAS = CONTAR 45 DIAS ÚTEIS

10H SEMANAIS OU 2H DIÁRIAS = CONTAR 90 DIAS ÚTEIS

## PASSO 3: ENTREGA DA DOCUMENTAÇÃO



**VOU FAZER O MEU TRABALHO NA EMPRESA ONDE JÁ FAÇO ESTÁGIO!**

- **ACESSE O PORTAL DE ESTÁGIOS**
- **ESCOLHA O ADITIVO**

### 1) INSIRA SUAS INFORMAÇÕES E DA EMPRESA:

Aditamento ao **TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO** firmado entre a Unidade Concedente (**RAZÃO SOCIAL DA CONCEDENTE DE ESTÁGIO**) e o estagiário (**NOME COMPLETO**), do curso de **nome do curso**) turno \_\_\_\_\_ na data de ... de ..... de 20... (**DATA EM QUE FOI ASSINADO O TERMO DE COMPROMISSO**), celebrado com a intervenção e assinatura da **UDESC - ESAG**.

### 2) PREENCHA O PERÍODO SUFICIENTE PARA COMPLETAR 180 HORAS:

*Cláusula 1ª – A partir de \_\_\_\_/\_\_\_\_/20... o estágio passa a ser **OBRIGATÓRIO** até \_\_\_\_/\_\_\_\_/20... , com jornada de \_\_\_\_h diárias/ XX\_h semanais.*

### 3) ASSINE E COLETE ASSINATURA DA EMPRESA:

**Prof. Felipe Eugênio Kich Gontijo**  
Coordenador de Estágio do Centro  
de Ciências da Administração e  
Sócio-Econômicas-ESAG/UDESC

Identificação da **CONCEDENTE**,  
com carimbo e assinatura

Identificação do  
**ESTAGIÁRIO**

### 4) LEVE TRÊS VIAS ASSINADAS POR VOCÊ E EMPRESA NA COORDENAÇÃO DE ESTÁGIOS

## PASSO 3: ENTREGA DA DOCUMENTAÇÃO



### VOU COMEÇAR UM NOVO ESTÁGIO OU NÃO VOU FAZER MEU TRABALHO EM EMPRESA EXTERNA

ESTE CASO CONFIGURA UM NOVO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO QUANDO NÃO HÁ EMPRESA ENVOLVIDA NO TRABALHO, A EMPRESA CONCEDENTE (UCE) É A UDESC, E O ESTÁGIO SERÁ SEMPRE NÃO REMUNERADO.

- ACESSE O PORTAL DE ESTÁGIOS
- ESCOLHA O TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO

#### 1) INSIRA SUAS INFORMAÇÕES:

QUALIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO: (Obrigatório o preenchimento de TODOS os campos)

Nome:		
CPF:	Data de Nascimento:	
Endereço:	CEP:	
Telefones:	E-mail:	
Curso:	Turno:	Termo/Fase:
Ano/Semestre:	Matrícula:	
Portador de Deficiência ( ) sim ( ) não		

#### 2) INSIRA OS DADOS DA EMPRESA OU UDESC NO CAMPO DA UCE:

QUALIFICAÇÃO DA UNIDADE CONCEDENTE DE ESTÁGIO:

A pessoa jurídica: ..... (NOME EM MAIÚSCULAS)

Endereço:

CEP:

Cidade:

Fones:

CNPJ n.º:

Representada por:

- Cargo:

#### 3) PREENCHA A VIGÊNCIA E A CARGA-HORÁRIA (NO MÍNIMO 180H):

**Cláusula 1ª – DA VIGÊNCIA** - O vínculo de estágio, objeto do presente Termo de Compromisso de Estágio, terá vigência de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ até \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, (Considerando as horas diárias, deverá ter no mínimo 180h no total de horas, dentro do semestre letivo em que o aluno está matriculado. Ex: 6h diárias – vigência com 30 dias úteis no mínimo)

**Cláusula 2ª – DO HORÁRIO DE JORNADA** - O ESTAGIÁRIO cumprirá \_\_\_\_ horas/semanais, sendo \_\_\_\_ horas/diárias, no período de \_\_\_\_ h \_\_\_\_ min até as \_\_\_\_ h \_\_\_\_ min, obedecendo o limite de 06 horas/diárias e 30 horas semanais

#### 4) PREENCHA OS DADOS DO SEGURO E BOLSA (SOMENTE SE O SEU ESTÁGIO FOR REMUNERADO):

**Cláusula 3ª – DO SEGURO CONTRA ACIDENTES PESSOAIS (OBRIGATÓRIO)** - O ESTAGIÁRIO qualificado está segurado pela apólice n.º \_\_\_\_\_, seguradora: \_\_\_\_\_ (deixar em branco no caso de estágio não remunerado)

**Cláusula 4ª – DA BOLSA AUXÍLIO** - A UNIDADE CONCEDENTE DE ESTÁGIO efetuará/não efetuará o pagamento mensal de bolsa ao aluno no valor de R\$ \_\_\_\_\_. (Para o estágio Obrigatório o pagamento é opcional)

#### 5) LEVE TRÊS VIAS ASSINADAS POR VOCÊ E EMPRESA NA COORDENAÇÃO DE ESTÁGIOS

## PASSO 3: ENTREGA DA DOCUMENTAÇÃO



**VOU FAZER MEU TRABALHO NA EMPRESA ONDE SOU EFETIVO!**

**NESTE CASO VOCÊ TERÁ QUE APRESENTAR UMA AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA, ASSIM COMO UM ACÓPIA DE COMPROVANTE DE VÍNCULO**

- **ACESSE O PORTAL DE ESTÁGIOS**
- **ESCOLHA A AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO:**

### 1) INSIRA AS INFORMAÇÕES DA EMPRESA:

DE: *(nome da empresa)*

CNPJ nº .....

Endereço: .....

### 2) INSIRA AS SUAS INFORMAÇÕES:

Autorizamos o (a) acadêmico (a) *(nome do(a) aluno (a))*, de matrícula nº ..... do Curso de **ADMINISTRAÇÃO**, a realizar o total de horas de seu Estágio Curricular Obrigatório nesta Empresa, na qual é funcionário efetivo conforme comprovante de vínculo anexo. *(Ex: cópia da carteira de trabalho, demonstrativo de pagamento, registro da empresa, termo de posse, contrato de trabalho).*

### 3) PREENCHA A VICÊNCIA E A CARGA-HORÁRIA (NO MÍNIMO 180H):

Abaixo os dados do Estágio:

- Estágio Obrigatório totalizando 180 horas

- Jornada diária de ..... horas *[Máximo de 06 horas diárias, conforme Lei 11.788/2008]*

- Vigência de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ até \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. *[Para o Estágio Obrigatório são contados apenas os dias úteis]*

### 4) COLETE ASSINATURA E CARIMBO DO RESPONSÁVEL NA EMPRESA:

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
*Nome, cargo e assinatura do responsável na Empresa.*

5) LEVE UMA VIA JUNTO COM UMA CÓPIA DO COMPROVANTE DE VÍNCULO, QUE PODE SER CARTEIRA DE TRABALHO, CONTRA-CHEQUE, CONTRATO SOCIAL, PUBLICAÇÃO EM DIÁRIO OFICIAL.

## PASSO 4: ENTREGA DO RELATÓRIO FINAL



VOCÊ ESTÁ ENTRANDO NA RETA FINAL DO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO! ✓



ACESSE O PORTAL DE ESTÁGIOS PARA BAIXAR O MODELO DE ESTRUTURA DO RELATÓRIO DO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO



ENVIE AO SEU PROFESSOR ORIENTADOR VIA PORTAL DE ESTÁGIOS ATÉ A DATA ESTABELECIDADA NO CRONOGRAMA



O PROFESSOR DEVERÁ CONFIRMAR O RECEBIMENTO



O PROFESSOR TERÁ UM PERÍODO PARA DAR FEEDBACK E PEDIR ALTERAÇÕES, SE NECESSÁRIO



ENVIE A VERSÃO FINAL EM PDF PARA A COORDENAÇÃO VIA PORTAL DE ESTÁGIOS ATÉ A DATA ESTABELECIDADA NO CRONOGRAMA



ENVIE A AUTORIZAÇÃO/NÃO AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO NA BIBLIOTECA VIA PORTAL DE ESTÁGIOS

## PASSO 4: ENTREGA DO RELATÓRIO FINAL



### COMO PREENCHO A AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO?

- **ACESSE O PORTAL DE ESTÁGIOS**
- **ESCOLHA A AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO, QUE DEVE SER PREENCHIDA MESMO SE NÃO HOUVER AUTORIZAÇÃO!**

#### 1) INSIRA AS SUAS INFORMAÇÕES:

Eu, .....

RG nº..... CPF: .....

E-mail.....

Aluno(a) do Curso de **Administração Empresarial** do Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas da UDESC, na qualidade de titular dos direitos autorais do Relatório Final de Estágio já concluído e entregue, cujo título é:

#### 2) SE VOCÊ AUTORIZA, ASSINALE [ ] AUTORIZO, E COLHA ASSINATURA DO PROFESSOR E DA EMPRESA (SE HOUVER):

[ ] **Autorizo** a UDESC-Universidade do Estado de Santa Catarina, através da Biblioteca Digital, a disponibilizar, gratuitamente, em seu banco de dados, sem ressarcimento dos direitos autorais, o **Texto Integral** do trabalho de minha autoria, em formato digital, para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a partir desta data. Possibilitando a retirada de circulação ou suspender qualquer forma de utilização já autorizada quando assim eu desejar.

Assinaturas: (TODAS NECESSÁRIAS)

\_\_\_\_\_  
Professor Orientador (nome)

\_\_\_\_\_  
Aluno(a)

\_\_\_\_\_  
Responsável pela Empresa (Se houver empresa envolvida)  
Nome e Cargo/Função (COM CARIMBO)

#### 2) SE VOCÊ NÃO AUTORIZA, ASSINALE [ ] NÃO AUTORIZO, E ASSINE:

[ ] **Não Autorizo** a UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina, através do Biblioteca Digital, disponibilizar na internet, gratuitamente, em seu banco de dados, o trabalho de minha autoria, em formato digital, conforme a seguinte justificativa:

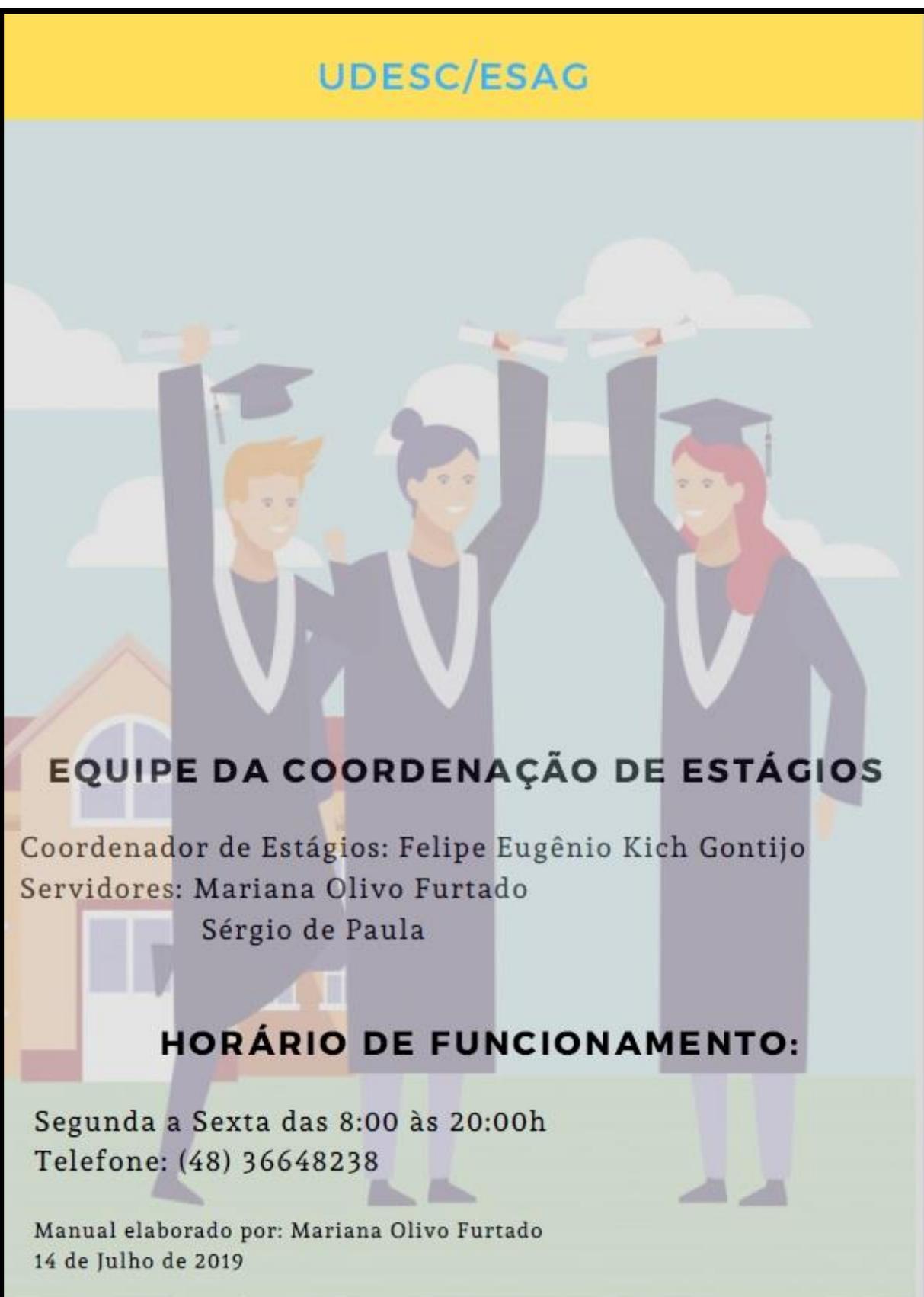
.....

.....

\_\_\_\_\_  
Aluno(a)

#### 3) LEVE UMA VIA NA COORDENAÇÃO DE ESTÁGIOS

UDESC/ESAG



## **EQUIPE DA COORDENAÇÃO DE ESTÁGIOS**

Coordenador de Estágios: Felipe Eugênio Kich Gontijo  
Servidores: Mariana Olivo Furtado  
Sérgio de Paula

## **HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO:**

Segunda a Sexta das 8:00 às 20:00h  
Telefone: (48) 36648238

Manual elaborado por: Mariana Olivo Furtado  
14 de Julho de 2019

APÊNDICE E – Proposta de Lista de Professores Orientadores

# ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL

## LISTA DE PROFESSORES ORIENTADORES

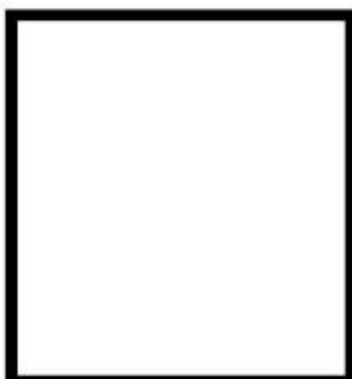
ÁREA DE CONHECIMENTO:  
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA  
CONTABILIDADE  
ECONOMIA



RUTH FERREIRA ROQUE ROSSI

ORIENTA TRABALHOS NOS ASSUNTOS DE FINANÇAS,  
DESEMPENHO DE EMPRESAS E TECNOLOGIA.

CONTATO: [ROSSI.RUTH@GMAIL.COM](mailto:ROSSI.RUTH@GMAIL.COM)



## APÊNDICE F – Proposta de Esquema para alunos: Passos da Disciplina

